

58 / L'entreprise, trop importante pour être laissée aux actionnaires
Les désastres de la corporate governance

61 / « Remettre au centre la mission créatrice de l'entreprise »
La réalisation de profits ne suffit pas

63 / L'économie sociale et solidaire, un modèle ?
Une alternative qui doit évoluer

65 / La cogestion allemande a fait ses preuves
La France devrait s'y intéresser

La « corporate governance » à l'anglo-saxonne a manifestement failli : l'entreprise est une affaire trop sérieuse pour être laissée à ses seuls actionnaires. L'économie sociale et solidaire propose une alternative intéressante et la cogestion à l'allemande montre que d'autres modèles fonctionnent mieux.

CHANGER L'ENTREPRISE



La défense des droits des actionnaires pourrait bien avoir été surtout un moyen de justifier les revenus faramineux des dirigeants.

L'ENTREPRISE, TROP IMPORTANTE POUR ÊTRE LAISSÉE AUX ACTIONNAIRES !

La « corporate governance » a produit des effets désastreux. Il est temps de penser une nouvelle forme d'entreprise qui associe toutes les parties prenantes et tienne compte des conséquences sociales et écologiques de son activité.

Depuis maintenant plusieurs décennies, la théorie de la *corporate governance* s'est imposée comme principe de gestion des grandes entreprises. En résumé : les *managers* doivent servir d'abord les intérêts des actionnaires, légitimes propriétaires des entreprises. En espérant, en bonne logique libérale, que tout le monde bénéficiera, au final, de cette pression exercée sur les dirigeants, censée inciter les entreprises à devenir plus efficaces, à produire des biens et des services mieux adaptés à la demande...

Quarante ans ont passé et ces théories, appliquées notamment au monde de la finance, ont conduit aux résultats catastrophiques que nous connaissons aujourd'hui. Au-delà des risques excessifs pris par le secteur financier, elles ont justifié également un vaste mouvement de restructuration-délocalisation du tissu industriel, facteur d'appauvrissement des pays industrialisés. Elles ont aussi favorisé l'adoption, par les entreprises, de stratégies court-termistes qui ont freiné leur développement et ont profité au final aux entreprises de pays, notamment asiatiques, qui ne

suivent absolument pas ces principes de gouvernance.

Les actionnaires prennent le pouvoir

Au cours des décennies antérieures, jusqu'au tournant des années 1970, le dirigeant d'une grande entreprise était à la fois le chef et un membre d'une bureaucratie produisant de manière coopérative des richesses. Il était choisi avant tout en raison de sa compétence technique et de son talent d'organisateur. Son action s'inscrivait dans le temps long. Au point de privilégier surtout la reproduction de la

structure, comme James Burnham l'avait analysé dans *The Managerial Revolution* en 1941 (1). Une thèse reprise vingt ans plus tard par John Kenneth Galbraith dans *Le nouvel Etat industriel* et, en France, par Raymond Aron dans ses fameuses *Dix-huit leçons sur la société industrielle*.

Dès 1932, dans *The modern Corporation and Private Property*, Adolf Berle et Gardiner Means avaient souligné que les *managers* à la tête des grandes firmes industrielles détenaient désormais le véritable pouvoir économique, du fait de la dispersion de l'actionariat, mais aussi et surtout de la compétence qui est la leur. De là à considérer qu'ils ne servaient pas les intérêts des actionnaires, il n'y avait qu'un pas. Il sera franchi par les tenants de la *corporate governance* pour lesquels cet ouvrage jouera un rôle fondateur pour justifier que les dirigeants doivent être désormais réduits au statut de simple mandataire des actionnaires, ou de leurs représentants, au nom du plein exercice du droit de propriété.

Cette prise de pouvoir par les actionnaires accompagne notamment la montée en puissance des fonds de pension et des autres investisseurs institutionnels, qui résulte de la financiarisation croissante du patrimoine des ménages. Durant les Trente Glorieuses, le salariat s'est en effet développé rapidement dans les pays industrialisés, tout en cessant de rassembler principalement des « prolétaires » : les salariés se sont mis à dégager eux aussi de l'épargne, qui a été de plus en plus souvent placée sous forme de titres financiers. Cette épargne financière a progressivement cessé d'être gérée en direct par les personnes physiques pour être confiée à des acteurs spécialisés. Et ceux-ci se sont mis à faire pression sur les dirigeants d'entreprise pour qu'ils privilégient désormais la rémunération de leurs actionnaires.

Cette évolution a contraint les dirigeants d'entreprise, pour conserver leur poste, à passer beaucoup de temps à se justifier auprès des investisseurs au lieu

de se consacrer à d'autres tâches plus utiles. Mais elle leur a aussi permis, en accord avec les gestionnaires des fonds censés les contrôler, de s'enrichir de manière spectaculaire en accédant à des rémunérations

Il faudra imposer de nouvelles normes et règles, bien au-delà des démarches volontaires des entreprises en termes de responsabilité sociale et environnementale

farineuses, corrélées aux profits et aux plus-values dégagés, au nom de la nécessaire incitation à coller aux intérêts des actionnaires. Ce n'est pas le moindre paradoxe de la *corporate governance* qu'on ait vu les rémunérations des dirigeants augmenter au moment même où les performances globales de l'économie, en termes de croissance, étaient en train de diminuer fortement. Et, de fait, on peut se poser la question de savoir si la défense des droits des actionnaires n'a pas surtout été un moyen, pour les dirigeants comme pour les gestionnaires de fonds, de justifier la croissance exponentielle de leurs propres revenus.

Le repli sur le métier de base

Cette pression a en tout cas amené les entreprises à adopter des stratégies de « repli sur le métier de base » à compter des années 1980. Dans un contexte de faible croissance, les consultants en stratégie ont incité de nombreuses entreprises de forme conglomérale (*) ou intégrées verticalement (*) à se défaire des activités qui pouvaient être revendues avec profit à des concurrents généralement plus soucieux de gagner des parts de marché que de développer les activités rachetées.

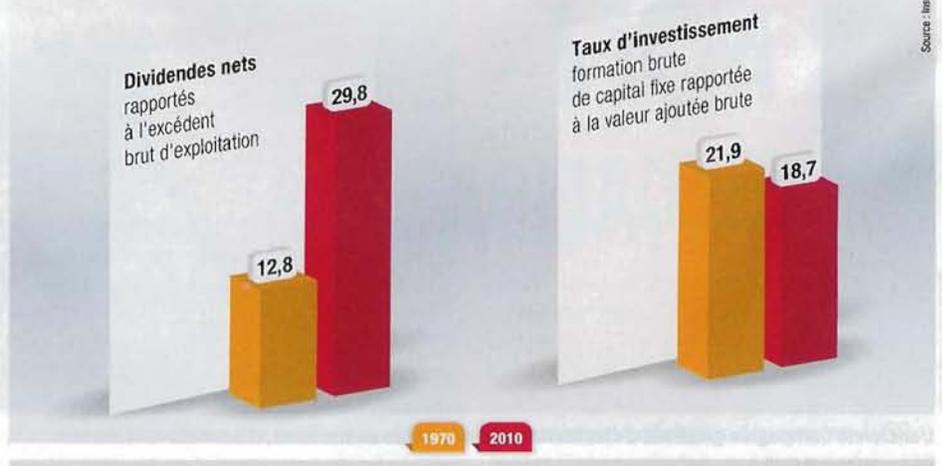
Cette logique de spécialisation a parfois permis d'accroître la taille des entreprises sur chaque segment et d'améliorer leur productivité. Mais elle les a aussi fragilisées en s'inscrivant dans une logique patrimoniale court-termiste peu favorable à la croissance globale de l'économie et à l'innovation. De nombreuses entreprises se sont repliées sur ce qu'elles savaient très bien faire, avec une forte rentabilité, au prix de la cession ou de la fermeture de filiales et de divisions qui, pour être moins rentables à l'instant *t*, auraient nourri dans le futur leur potentiel de croissance en élargissant leur palette de compétences et de savoir-faire. Ce qui aurait pu leur assurer une plus grande mobilité stratégique en période de changement technologique rapide.

Cette tendance malthusienne propre à la *corporate governance* explique sans doute pourquoi elle n'est guère en vogue dans les pays émergents à croissance rapide. Bien au contraire, les entreprises de ces pays suivent des stratégies inspirées du capitalisme managérial ; elles privilégient le développement interne et n'hésitent pas à s'engager dans des logiques de diversification et d'intégration verticale, comme l'illustrent les *chaebol* coréens. D'ailleurs, y compris dans nos vieux pays industriels, certaines firmes ont su résister à la pression ambiante, en maintenant un portefeuille de produits diversifié et des stratégies de

1. Traduit en français sous le titre *L'ère des organisateurs* en 1947.

LES DIVIDENDES CONTRE LA CROISSANCE

Entreprises non financières, en %



Source : Insee



Conglomérat : groupe constitué d'entreprises aux activités diversifiées et non liées.

Intégration verticale : consiste, pour une entreprise, à être présente à tous les stades d'une filière, de la production à la distribution.

■ ■ ■ long terme, tout en satisfaisant leurs actionnaires. C'est notamment le cas de Saint-Gobain ou de General Electric, cette dernière firme ayant pâti toutefois de ses aventures dans la finance.

Mauvais pour les salariés et l'investissement

Au final, la *corporate governance* a-t-elle au moins réellement enrichi les actionnaires ? Ce n'est même pas sûr. Elle n'a sans aucun doute pas été favorable aux salariés, victimes de la précarité engendrée par les restructurations et les délocalisations imposées au nom de la création de valeur pour l'actionnaire. La faible croissance et le chômage de masse qu'elle a provoqués ont fait le reste, en diminuant le rapport de force du travail face au capital. Reste que le compromis antérieur, s'il apportait plus de sécurité aux salariés, n'était pas non plus nécessairement défavorable aux actionnaires, dès lors que la croissance était au rendez-vous. Certes, la part des profits distribuée sous forme de dividendes était moindre et les salariés recevaient eux aussi une part du gâteau en voyant leurs revenus progresser au rythme de la productivité. Mais, dans le même temps, les profits non distri-

bués étaient en grande partie réinvestis dans l'entreprise, assurant l'enrichissement à long terme de ses actionnaires. Tandis qu'aujourd'hui, l'ampleur des dividendes versés immédiatement prive l'entreprise de capacités d'investissement et de développement.

Comme, en outre, le crédit était relativement bon marché et l'inflation plus forte, on observait un transfert de richesses des banques vers les entreprises non financières. A l'inverse aujourd'hui, les profits se concentrent dans la finance. On voit même des entreprises utiliser une part significative de leur *cash* pour racheter leurs propres actions, faute de savoir où l'investir de manière jugée suffisamment rentable à court terme : 5,9 milliards d'euros ont été ainsi dépensés par les seules entreprises du CAC 40 en France en 2010 ! Ne sachant pas comment créer de nouvelles richesses, les entreprises réduisent leur capital pour répartir le gâteau de leurs profits en un nombre moindre de parts. Plus malthusien que moi... Comment peut-on

rémunérer aussi royalement des managers qui sont autant à court d'idées !

Inventer de nouvelles règles

Il est donc urgent de modifier les règles du jeu. On ne reviendra pas au passé : la gouvernance des Trente Glorieuses correspondu à un moment particulier de l'histoire. La croissance était d'ailleurs plus forte, notamment en Europe, nos pays étant en situation de reconstruction, de rattrapage, à la manière des pays émergents d'aujourd'hui. L'heure est désormais d'inventer une économie de marché capable de retrouver une vision du long terme, en s'adaptant à un monde où les richesses seront évaluées différemment, où les coûts écologiques seront internalisés (*). Il faudra pour cela imposer de nouvelles normes et règles, bien au-delà des démarches volontaires des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale.

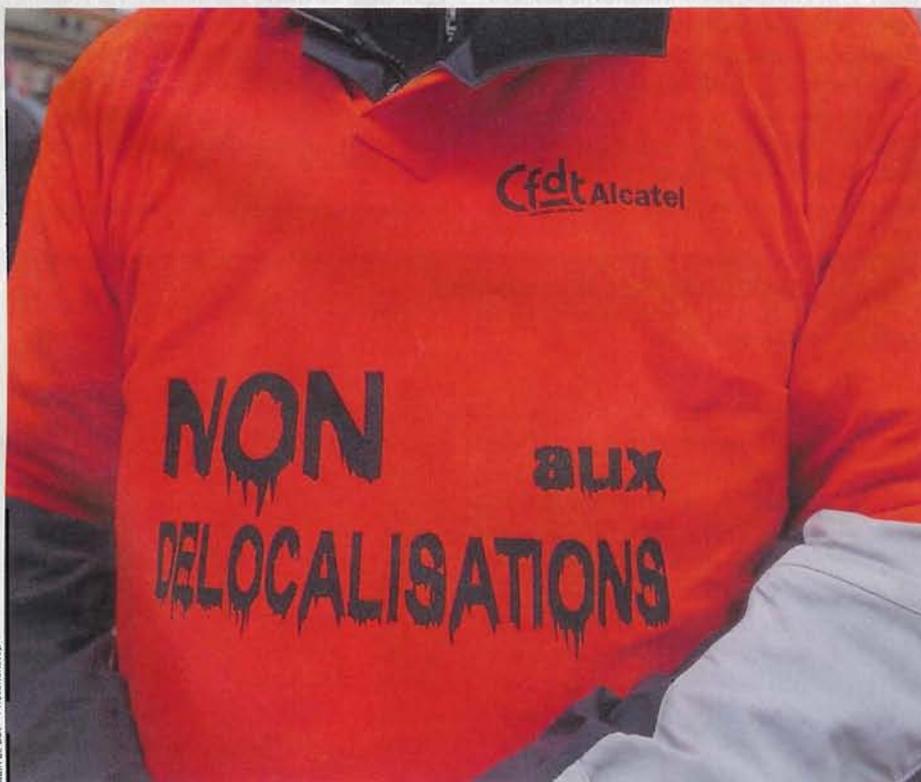
Il faut inventer une nouvelle forme d'entreprise qui rompe avec la dictature de la recherche de la valeur pour l'actionnaire, comme le suggèrent Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (voir page 65). L'enjeu est d'associer l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire ceux (salariés, mais aussi fournisseurs, clients, riverains...) qui, du fait des risques qu'ils prennent, ont un intérêt de long terme dans la bonne marche de telle ou telle entreprise. Cela afin qu'ils inscrivent leur action dans la durée et satisfassent les préoccupations de toutes les parties prenantes, tant sur le plan économique (obtenir un revenu par son travail et valoriser son épargne en l'investissant dans le bien-être de la communauté que sociétal (produire des biens et services sans détruire la planète).

L'économie sociale et solidaire, parce qu'elle n'a pas pour objet premier de maximiser son résultat et parce qu'elle se veut démocratique dans sa gouvernance, témoigne de l'existence d'alternatives, même si son exemplarité demeure limitée (voir page 61). D'autres pays industrialisés, comme l'Allemagne, ont maintenu des modèles de gouvernance d'entreprise, très différents de la *corporate governance*, qui contribuent de façon significative à leur succès industriel actuel (voir page 63). Reste à définir à quel niveau il est pertinent et possible d'agir pour instituer ces nouvelles normes de gouvernance, et ce qui doit relever d'une démarche volontaire.

PHILIPPE FRÉMEAUX



Coûts écologiques internalisés : prise en compte au niveau de l'entreprise du coût écologique engendré par son activité afin de rétablir la vérité des prix.



Alain Le Bot - Photoconcept

L'ancienne Compagnie générale d'électricité a été découpée en tranches, chacune se spécialisant sur un métier spécifique – les télécoms pour Alcatel –, sans que les résultats soient au rendez-vous.

« REMETTRE AU CENTRE LA MISSION CRÉATRICE DE L'ENTREPRISE »

Depuis les années 1970, l'entreprise a été réduite à une machine à faire des profits. Alors qu'elle est d'abord une organisation collective de création de richesses. Il est temps de revenir à l'essentiel.



Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, professeurs à Mines ParisTech

Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Armand Hatchuel : L'entreprise, au sens où nous l'entendons, est issue d'une transformation historique intervenue à la fin du XIX^e siècle. Elle a donné naissance à un dispositif collectif de création de richesses qu'on ne peut réduire à la seule production de profits. L'entreprise, telle qu'elle est alors apparue, est inséparable de l'histoire des sciences, des technologies, de l'innovation. De fait, quand on en parle, aujourd'hui encore, on s'attend à ce qu'elle soit à l'origine de nouveaux produits, qu'elle mette en œuvre de nouvelles techniques, qu'elle soit porteuse d'innovations. Ce qui justifie la formation de personnels qualifiés qui vont s'y investir dans la durée. Autant dire que l'entreprise ne

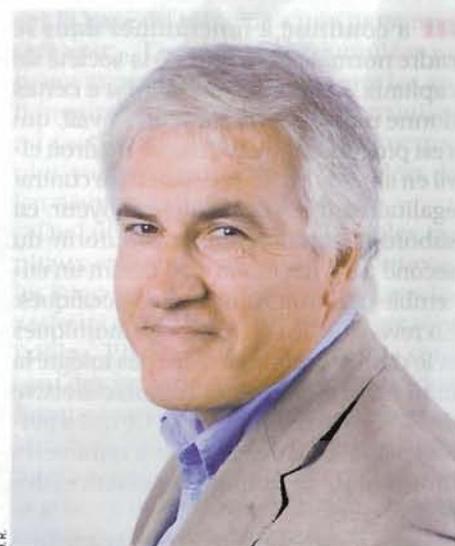
peut se réduire à un ensemble de contrats marchands et opportunistes, comme l'imagine la théorie économique. Elle revêt certes une dimension marchande, mais aussi coopérative, sociale, technique, qui s'inscrit dans le temps long.

N'est-ce pas précisément ce que récuse la théorie de la *corporate governance* ?

A. H. : Absolument. Les transformations intervenues à compter des années 1970 ont eu pour but de mettre un terme à cette histoire en réduisant l'entreprise à cette forme juridique particulière qu'est la société anonyme, dont l'essence unique serait de dégager des profits. Alors que la réalisation de profits n'est qu'un des attributs de l'entreprise, son essence étant la création collective de biens et de services.

Ce qui suppose une autorité légitime afin de coordonner et organiser cette création ?

A. H. : C'est un point essentiel. Le développement de l'entreprise, au sens où nous l'entendons, s'est accompagné his-



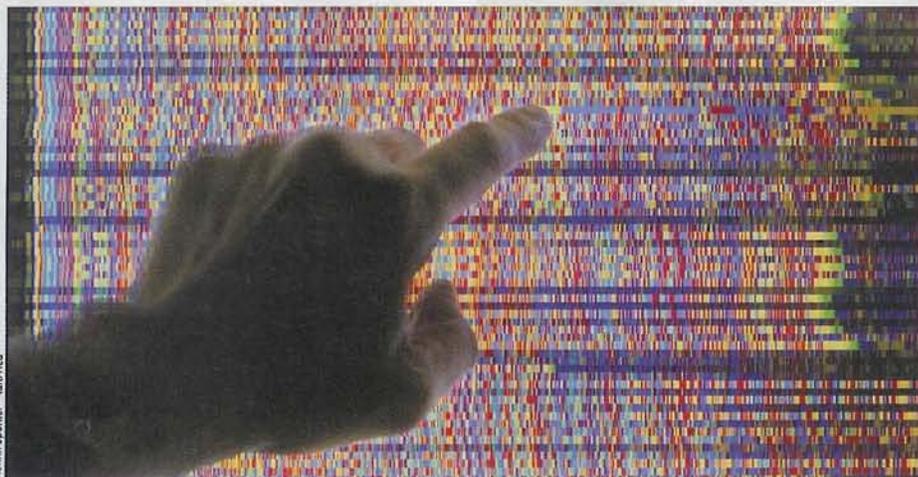
« La réalisation de profits n'est qu'un des attributs de l'entreprise, son essence étant la création collective de biens et de services »

Armand Hatchuel

toriquement de l'émergence d'une forme d'autorité nouvelle qui s'incarne dans la figure du dirigeant, du *manager*, souvent issu du monde des ingénieurs, dont le développement accompagne la diffusion des sciences et des techniques à la fin du XIX^e siècle. Henri Fayol en France ou Frederick W. Taylor aux États-Unis, par exemple, concourent à produire une nouvelle science administrative en vue de gérer ces entreprises. On observe d'ailleurs une alliance de fait, à l'époque, entre les socialistes modérés, comme Albert Thomas, qui sera à l'origine du Bureau international du travail (BIT), et les ingénieurs. Les premiers aspirent à pacifier les relations du travail dans l'entreprise, tandis que les seconds entendent en rationaliser le fonctionnement sur fond d'innovations techniques. Ce tryptique - pacification, rationalisation, invention - introduit alors de nouvelles formes d'autorité dans l'entreprise.

Pourquoi refonder l'entreprise aujourd'hui ?

Blanche Segrestin : La transformation historique de l'entreprise intervenue à la fin du XIX^e siècle ne s'était pas traduite dans l'ordre juridique. La montée de la *corporate governance*, à compter des années 1970, a été facilitée par le fait que l'entreprise ■■■



Entreprise de biotechnologie. Pour être un facteur d'innovation, l'entreprise doit développer, outre le profit, des potentiels collectifs (brevets, etc.), mais aussi individuels, via la formation.

III a continué à fonctionner dans le cadre normatif antérieur de la société de capitaux. La montée du salariat a certes donné naissance au droit du travail, qui s'est progressivement détaché du droit civil en abandonnant la fiction d'un contrat égalitaire entre salarié et employeur. La subordination du premier à l'autorité du second a été reconnue, établissant un ensemble de devoirs et de droits spécifiques. En revanche, les doctrines économiques et le droit commercial n'ont pas intégré la dimension nouvelle de création collective de richesses de l'entreprise. Ce qui a permis par la suite de chercher à réduire les dirigeants à de simples mandataires des actionnaires.

Cette approche réductrice contribue à expliquer le changement de régime de croissance intervenu au cours des dernières décennies, dont la crise actuelle est une manifestation paroxystique. La focalisation de la mission des dirigeants sur la maximisation des profits à court terme a provoqué un creusement des inégalités entre salariés et actionnaires, ainsi que l'adoption par les entreprises de comportements défavorables à leur propre développement et à l'innovation. Elle est venue justifier, tout particulièrement dans la banque, des prises de risques insensées, avec les conséquences que l'on sait.

Que proposez-vous, dans ces conditions ?

B.S. : De remettre au centre la mission créatrice de l'entreprise. Pour être un facteur d'innovation, l'entreprise doit développer, outre le profit, des potentiels collectifs (brevets, etc.), mais aussi individuels, via la formation, la montée en com-



Le chef d'entreprise ne doit plus voir sa rémunération indexée sur les seuls profits

Blanche Segrestin

pétences de ses salariés. La transformation du statut du dirigeant en est un point clé, afin qu'il puisse désormais arbitrer entre les différents objectifs stratégiques. Il faut reconnaître la fonction spécifique du chef d'entreprise, qui doit emporter l'adhésion de tous ceux qui sont prêts à apporter dans la durée leur travail ou leur argent, en s'investissant dans un projet collectif.

Il faut, enfin, établir une solidarité entre tous ceux qui acceptent l'autorité du dirigeant pour mener à bien ce projet, à l'inverse de ce qui prévaut aujourd'hui,

où seuls les apporteurs de capitaux, actionnaires, sont reconnus comme « preneurs de risque », alors que les salariés assument tout autant les conséquences d'une mauvaise gestion. D'où la nécessité également d'instaurer des règles différentes de partage des richesses produites par l'entreprise. Le chef d'entreprise ne doit plus voir sa rémunération indexée sur les seuls profits dégagés, et les salariés ne doivent pas à supporter tout le poids de l'ajustement de l'emploi en cas de difficultés, sous forme de licenciements ou de réductions collectives des salaires, au nom de la préservation de la rentabilité de l'entreprise.

Quel projet de statuts envisageriez-vous ?

B.S. : Notre propos n'est pas d'introduire un nouveau statut miracle qui s'imposerait à toutes les entreprises, mais d'élargir le champ des possibles, dans un contexte où la vision de l'entreprise portée par la *corporate governance* a fait la preuve de sa faillite. Il faudrait que le cadre normatif permette de porter de vrais projets collectifs. Si les fondateurs d'une entreprise, apporteurs de capitaux et salariés, partagent par exemple le souci de produire des biens et des services de manière soutenable, le dirigeant doit pouvoir gérer l'entreprise de manière à respecter cette exigence, sans risquer de voir sa gestion attaquée par ses actionnaires, au nom de la défense de leurs droits de propriété.

Le nouveau statut de *flexible purpose corporation*, introduit en Californie à l'automne dernier, permet ainsi d'attribuer à une entreprise un objet social complexe, associant à l'exigence de rentabilité d'autres priorités, dans les domaines social ou environnemental, et prévoyant cette fin une gouvernance spécifique. On pourrait ainsi imaginer que le contrat de société, qui réunit les apporteurs de capitaux, se double d'un contrat d'entreprise qui instituerait notamment une gouvernance plus démocratique et des règles de solidarité entre les parties au contrat.

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE



Santa Monica. Le statut de *flexible purpose corporation*, introduit récemment en Californie, confère à l'entreprise un objet social autre que la seule maximisation des profits. Afin de respecter l'environnement par exemple.

Blanche Segrestin et Armand Hatchuel viennent de publier **Refonder l'entreprise** (Le Seuil-La République des idées, 120 p.), un plaidoyer en faveur d'une entreprise en rupture avec la « *corporate governance* ».



Alexandre Gelebart - R&A

Entreprise d'insertion Envoi, recyclage de déchets électroniques. L'économie sociale et solidaire doit imaginer de nouvelles façons de répondre aux besoins sociaux.

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN MODÈLE ?

L'économie sociale et solidaire est une alternative au capitalisme actionnarial. Elle n'en doit pas moins rénover ses pratiques et adopter un management plus participatif.

Les organisations de l'économie sociale et solidaire – associations, coopératives et mutuelles – offrent-elles un modèle susceptible de se substituer à la *corporate governance* ? Dans un moment où les excès du capitalisme actionnarial font émerger le besoin d'une meilleure prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes à la vie des entreprises (salariés, collectivités locales, etc.), beaucoup se tournent vers l'économie sociale et solidaire (ESS) pour trouver une réponse : les organisations de l'ESS n'ont en effet pas pour objectif de maximiser leur résultat mais, au contraire, de répondre aux besoins de leurs adhérents, associés ou sociétaires, et leur gouvernance se veut démocratique. Néanmoins ces structures ne prennent pas toujours

en compte, elles non plus, les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. De plus, de la théorie à la pratique, le chemin est parfois tortueux et l'ESS doit aussi faire un sérieux travail sur elle-même pour devenir exemplaire en matière de démocratie.

Scop : le pouvoir aux salariés

Tout d'abord, les salariés ne détiennent le pouvoir qu'au sein d'une seule catégorie de structures de l'ESS : les Scop, sociétés coopératives et participatives qui rassemblent 40 000 personnes sur les deux millions de salariés employés dans l'ESS. Les Scop constituent une réelle alternative aux sociétés de capitaux : les salariés-associés apportent les fonds nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et ils élisent ses dirigeants

sur la base du principe « une personne, une voix ». Les réserves accumulées ne peuvent pas être partagées entre les actionnaires et sont obligatoirement mises au service du projet collectif. Aucune plus-value ne peut être dégagée lors de la revente des parts sociales.

Du fait de la difficulté à attirer les capitaux extérieurs dans un tel contexte, les Scop sont surtout présentes dans les secteurs où les besoins de capitaux sont faibles. Elles rassemblent le plus souvent des professionnels de qualification homogène dans de petites structures, loin de la division du travail et de l'organisation hiérarchisée qui caractérisent la grande entreprise. Elles témoignent néanmoins qu'on peut produire efficacement des biens et des services sans laisser la démocratie à la porte de l'entreprise. Et que l'enrichissement personnel n'est pas le seul motif qui peut donner envie d'entreprendre.

Comme toute entreprise, les Scop doivent équilibrer leurs comptes et dégager les résultats nécessaires à leur développement. De ce point de vue, si la Scop peut être une solution pour reprendre une entreprise en difficulté dont la viabilité n'est pas compromise, elle ne peut constituer, en revanche, une solution sociale magique quand les difficultés sont trop profondes, comme on l'a constaté le mois dernier avec l'affaire SeaFrance.

Un risque de dérive autocratique

En dehors des Scop, le rapport salarial au sein des organisations de l'ESS est souvent proche de ce qu'il est ailleurs. Si le principe « une personne, une voix » est partout appliqué, il ne concerne que les adhérents bénévoles dans la plupart des associations, les commerçants propriétaires de leur magasin dans le commerce associé, les adhérents ou les sociétaires dans les mutuelles. Ainsi, dans la plupart des grandes associations employeuses – notamment dans l'action sociale, la santé ou l'enseignement –, on trouve des conseils d'administration où ne sont représentés ni les salariés ni les bénéficiaires du service.

Dans un tel contexte, les managers ont parfois préempté en pratique le pouvoir des sociétaires, comme l'illustre l'évolution de certaines grandes banques coopératives ou mutuelles d'assurances. Cette démocratie, parce qu'elle a d'abord pour objet d'assurer la pérennité du contrat social initial – ce qui est légitime –, adopte en effet souvent un fonctionnement ■■■

III très organisé, qui donne une large place à la cooptation, comme le montrent les listes uniques souvent présentées au vote des associés, des sociétaires ou des adhérents. Une tendance qui favorise parfois un exercice autocratique du pouvoir par des présidents inamovibles... La gouvernance démocratique dont se prévaut l'ESS ne fait donc pas toujours envie.

Quand les directions ont le souci de mettre en œuvre un management participatif, respectueux des personnes, donnant à tous un large accès à l'information et à la formation, et que l'objet social de l'organisation a une utilité incontestable, les salariés, même non associés statutairement à la gouvernance, font preuve d'une forte implication et d'une grande loyauté envers la structure qui les emploie. Et c'est un puissant facteur d'efficacité. Mais cette règle n'est pas générale, et certaines sociétés de capitaux parviennent à des résultats assez proches !

En pratique, les modes de régulation salariale sont très liés au secteur d'activité : les salaires sont plus hauts dans la banque (qu'elle soit coopérative ou pas) que dans les petites structures qui peinent à boucler leurs fins de mois, qu'il s'agisse d'une PME familiale ou d'une petite association. L'ESS n'échappe pas aux contraintes économiques qui s'appliquent à toutes les entreprises.

Deux défis

Pour l'avenir, elle est confrontée à deux défis principaux. Tout d'abord, la gouvernance de ses structures doit, elle aussi, évoluer pour assurer une meilleure représentation des différentes parties prenantes, en due proportion de leur intérêt à la marche de chaque organisation. Sur ce plan, le nouveau statut de société coopérative d'intérêt collectif (Scic), créé il y a dix ans, a une valeur d'exemple (voir encadré). Il faut aussi que l'ESS imagine en permanence de nouvelles façons de répondre aux besoins sociaux. Car l'économie sociale et solidaire ne fait sens qu'aussi longtemps qu'elle échappe à la banalisation et à l'instrumentalisation dont sont victimes nombre de ses organisations. ■ PH. F.

En savoir plus

L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie. Jean-François Draperi, Dunod, 2011.
La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire. Philippe Frémeaux, Les petits matins, 2011.
Pour une autre économie, hors-série poche n° 46 bis d'Alternatives Économiques, novembre 2010. Disponible dans nos archives en ligne.
Le labo de l'ESS : www.lalabo-ess.org
Le Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale : www.ceges.org
Le mouvement des entrepreneurs sociaux : www.mouves.org

Les Scic, une innovation utile



Okhra, Bois Bocage Energie et Websourd comptent parmi les 200 Scic existantes en France.

Bon anniversaire ! Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) ont vu le jour en 2001, à l'initiative notamment d'Hugues Sibille, alors délégué interministériel à l'Économie sociale. Contrairement aux Scop, ce nouveau statut permet d'associer différents collèges représentant divers types de parties prenantes à la gouvernance de sociétés qui produisent des biens et services à forte utilité sociale : salariés, bénévoles, usagers, associations, collectivités territoriales...

Après dix ans, on compte plus de deux cents Scic, présentes dans de nombreux secteurs : énergies renouvelables, recyclage, valorisation de ressources locales, services à forte utilité sociale dans le secteur sanitaire et social... Quelques exemples : Bois Bocage Energie, née dans l'Orne en 2006, rassemble désormais plus de cent associés – agriculteurs, particuliers, collectivités – qui ont développé une filière de valorisation énergétique des coupes de bois liées à l'entretien des haies. Okhra, à Roussillon, dans le Vaucluse, valorise le patrimoine local, à la fois écomusée des carrières d'ocre et fabricant de teintures respectant les techniques traditionnelles. Websourd, fondée par la Fédération nationale des sourds de France et l'Union régionale des Scop Midi-Pyrénées - Languedoc-

Roussillon, propose des services au profit des personnes malentendantes.

Dans un tout autre genre, à Chalais en Charente, ce sont des éleveurs et des bouchers de la région qui, sous l'égide de la commune, se sont rassemblés avec quelques salariés pour pérenniser un centre d'abattage permettant de mettre en œuvre des filières courtes au bénéfice des producteurs, des transformateurs et des consommateurs.

Au total, les Scic, bien qu'encore peu nombreuses, rassemblent sur un mode coopératif des acteurs aux intérêts parfois contradictoires en apparence – producteurs et consommateurs notamment – qui parviennent, en s'associant, à dégager des compromis gagnant-gagnant pour créer de la richesse et de l'emploi sur les territoires. Une forme de dépassement du marché ?



Un colloque « Les Scic ont dix ans »

est organisé le jeudi 9 février prochain, à Paris, à l'occasion de cet anniversaire.

En savoir plus : www.scic.coop

LA COGESTION ALLEMANDE A FAIT SES PREUVES

S'il est un aspect du modèle allemand dont la France gagnerait à s'inspirer, c'est bien celui de la gouvernance des entreprises. Les salariés y sont étroitement associés.

Le « modèle allemand » est mis à toutes les sauces en ce moment. Souvent les plus indigestes, comme par exemple la retraite à 67 ans qu'il faudrait imiter bien que la situation démographique française soit très différente de celle de l'Allemagne. Il est en revanche très peu question d'un des aspects les plus intéressants de ce modèle : la forte spécificité de sa gouvernance des entreprises. Elle se caractérise en effet par un niveau d'association des salariés aux décisions beaucoup plus important qu'ailleurs. Cette implication contribue manifestement à expliquer les succès industriels allemands. La crise actuelle confirme, s'il en était besoin, la faillite de la *corporate governance* à l'anglo-saxonne (voir page 58). Si la France adoptait à son tour une gouvernance d'entreprise proche de celle de sa voisine d'outre-Rhin, cela renforcerait une alternative européenne de nature à consolider notre modèle social.

Des CE aux pouvoirs étendus

La gouvernance allemande des entreprises est caractérisée par le terme de *Mitbestimmung*, souvent traduit en français par « cogestion », mais « codétermination » serait plus juste. Cette gouvernance n'implique pas, en effet, que les représentants des salariés cogèrent à proprement parler l'entreprise, mais que certains projets doivent obligatoirement recevoir leur approbation. Cela passe par deux canaux : les pouvoirs étendus des comités d'établissement (CE, *Betriebsrat* en Allemagne) et une place importante reconnue aux représentants des salariés dans les instances dirigeantes des sociétés.

Outre-Rhin, les comités d'établissement sont de droit à partir de cinq salariés (en France à partir de 50). Il n'existe cependant pas de délégués du personnel ni de délégués syndicaux d'entreprise : en Allemagne leurs fonctions sont prises en charge par

L'ALLEMAGNE N'EST PAS SEULE



Lecture : contrairement à ce qu'on croit souvent, l'Allemagne n'est pas isolée avec son modèle de codétermination. Beaucoup d'autres pays européens (ici en rouge) imposent eux aussi la présence de représentants des salariés dans les conseils d'administration des entreprises. C'est le cas de l'Autriche, des Pays-Bas, des pays scandinaves, mais aussi de la plupart des pays d'Europe centrale et orientale. La proportion des salariés n'atteint cependant jamais 50 % des membres comme en Allemagne.

les CE. Les représentants au CE sont élus par tous les salariés au scrutin de liste proportionnel. Les syndicats n'ont aucun monopole en la matière, mais pour pouvoir se présenter, une liste doit être soutenue par au moins un vingtième des salariés.

Ces CE ont des droits définis par une *Betriebsverfassungsgesetz*, littéralement une « loi constitutionnelle des entreprises » de 46 pages et 132 articles. Ces droits vont, selon les sujets, d'une simple information à un droit de veto en passant par une consultation obligatoire. L'information concerne surtout la marche générale de l'entreprise, ses comptes... La consultation touche la formation, la construction de nouveaux bâtiments, les procédures de travail et les nouvelles technologies.

La codétermination au sens strict ne s'applique « qu'aux horaires de travail

et à leurs variations éventuelles, aux congés, aux modalités de rémunération et aux mouvements de personnels, recrutements, promotions et transferts. Mais, du coup, « dès qu'une décision économique implique des conséquences sociales tangibles pour les personnels, l'employeur est tenu de présenter un plan social d'accompagnement dont les mesures compensatoires doivent recueillir l'accord du *Betriebsrat* », explique René Lasserre, professeur à l'université de Cergy et directeur du Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (Cirac).

Les salariés au conseil de surveillance

Mais c'est surtout la présence de représentants des salariés dans les instances dirigeantes des grandes entreprises qui est la spécificité la plus marquante de la *Mitbestimmung*. En Allemagne, toutes les grandes entreprises sont dotées, d'une part, d'un conseil de surveillance et, d'autre part, d'un directoire (nommé par ce conseil et lui rendant compte), qui rassemble les dirigeants assurant la gestion opérationnelle de l'entreprise.

Au sein de ces conseils de surveillance, trois régimes coexistent outre-Rhin. Dans le secteur du charbon et de l'acier, les représentants des salariés occupent, depuis 1951, la moitié des postes dans les entreprises de plus de 1 000 salariés et ils désignent le DRH au sein du directoire. Ce régime ne concerne cependant plus aujourd'hui que quelques dizaines de sociétés. Depuis 1952, les représentants des salariés fournissent en revanche un tiers des membres des conseils de surveillance de toutes les entreprises de plus de 500 salariés. Enfin, depuis 1976, les salariés occupent 50 % des postes au conseil dans les entreprises de plus de 2 000 salariés (sur ce quota, il doit cependant obligatoirement y avoir un cadre dirigeant). Le président de ce conseil est toujours un représentant des actionnaires et sa voix est prépondérante en cas d'égalité.

Ce poids institutionnel des représentants des salariés, tant sur le terrain via les comités d'établissement qu'au niveau stratégique dans les conseils de surveillance, oblige les directions à se comporter d'une façon beaucoup moins autoritaire que dans les entreprises du monde anglo-saxon ou latin. Les dirigeants doivent bien davantage tenir compte des intérêts spécifiques des ■■■



Réunion des salariés de Volkswagen par le CE. L'association étroite des représentants des salariés aux décisions concourt à leur engagement dans l'entreprise et à la compétitivité industrielle du pays.

salariés. On en a vu en particulier les effets lors de la crise de 2008-2009 : du fait de cette contrainte, les entreprises allemandes n'ont quasiment pas licencié durant la phase aiguë de la crise, bien que la récession ait été quasiment deux fois plus prononcée en Allemagne qu'en France. Ce qui a permis par la suite à l'économie allemande de repartir plus facilement puisque le pouvoir d'achat des salariés a été maintenu ; tandis que les entreprises n'ont pas eu besoin d'embaucher et de former de nouveaux salariés quand les affaires ont repris. A l'inverse, cette association étroite aux décisions facilite l'engagement des salariés vis-à-vis des entreprises. Ce qui contribue notablement à la compétitivité industrielle du pays, même si nombre d'autres facteurs entrent aussi en compte.

Des bémols à la « Mitbestimmung »

On aurait cependant tort d'idéaliser la *Mitbestimmung*. Les grandes entreprises allemandes sont de ce fait aussi de lourds paquebots difficiles à manœuvrer, leurs dirigeants ne pouvant se permettre de mouvements stratégiques audacieux préparés en toute discrétion. La codétermination a d'ailleurs été longtemps vécue outre-Rhin comme « le vestige d'une exception allemande héritée d'une histoire sociale et politique particulière, une réponse datée, en partie déphasée, face aux nouvelles exigences de la gouvernance d'entreprise au niveau international », explique René Lasserre. Et au moment de l'Agenda 2010, avec les grandes réformes du chancelier social-démocrate Gerhard Schröder au début des années 2000, la pression avait été

forte pour s'en débarrasser. Sans succès heureusement.

Le pouvoir important des représentants des salariés risque aussi de favoriser la corruption, les chefs d'entreprise étant prêts à leur procurer des avantages personnels significatifs pour s'attirer leurs bonnes grâces. Les élus du CE et les dirigeants du géant de l'automobile Volkswagen se sont ainsi trouvés mêlés à un scandale de grande ampleur en 2005.

La bonne santé industrielle de l'Allemagne valide largement l'intérêt de ce modèle de relations sociales

Surtout, la codétermination fait peser de lourdes responsabilités sur les représentants des salariés : s'ils s'opposent à telle ou telle fermeture d'usine, elle ne pourra pas être menée à bien. Mais si la situation économique de l'entreprise s'aggrave, la faute risque de leur en être imputée.

C'est une des principales raisons pour laquelle les syndicats français sont en règle générale très prudents, voire réticents, à réclamer des pouvoirs analogues à ceux dont disposent leurs homologues allemands. La division syndicale est également souvent évoquée pour justifier que l'Hexagone ne pourrait pas se couler dans le moule de la codétermination. Il existe pourtant aussi des divergences importantes outre-Rhin entre représentants des salariés au sein d'une entreprise donnée, malgré l'unicité des syndicats dans chaque branche d'activité. De plus, il y a lieu de penser que des responsabilités accrues pousseraient en France les

représentants des salariés à rechercher davantage une position commune, tandis que leur absence de pouvoir actuel favorise le chacun pour soi et les prises de position démagogiques.

Malgré toutes ces limites, la santé industrielle de l'Allemagne valide largement l'intérêt de ce modèle de relations sociales. La *Mitbestimmung* reste cependant profondément menacée, pour une raison qui justifie d'autant plus une convergence franco-allemande et au-delà européenne, sur ces sujets : la codétermination telle qu'elle est organisée aujourd'hui ne concerne que les salariés des établissements présents sur le sol allemand

Or, la plupart des groupes allemands sont devenus très internationalisés et l'Allemagne ne fournit plus qu'une part de plus en plus minoritaire de leurs effectifs. Quels que soient les avantages qui en découlent, la codétermination ne pourra survivre outre-Rhin que si elle s'étend ailleurs, même si l'Allemagne n'est pas aussi isolée qu'on le croit souvent sur ce plan (voir carte). Alors, chiche pour une codétermination à la française ?

GUILLAUME DUVAL

En savoir plus

« Prospective du pacte social dans l'entreprise », rapport d'information présenté par Joël Bourdin et Patricia Schillingier au Sénat (www.senat.fr/rap/r10-227/r10-227.html).

« La codétermination ailleurs en Europe », dossier accessible sur www.boeckler.de/pdf/bb_2010_06_rnbe_unternehmensmitbestimmung.pdf

« La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation », par René Lasserre, *Regards sur l'économie allemande* (<http://rea.revues.org/index246.html>).

« Les instances de représentation des salariés dans l'établissement : les cas de l'Allemagne, de la France et de l'Europe », par Sylvie Rondot et Paul R. Bélanger, *Cahiers de Crises* (www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/hors-serie/HS0307.pdf).