

## La crise de l'entreprise :

*Débat avec Antoine Frérot et Francis Mer*

Notes prises par **Hervé Dumez**  
*École polytechnique / CNRS*

### Exposé d'Antoine Frérot

Il y a aujourd'hui, en Europe et en France, une crise de l'entreprise. S'il existe des pistes de solution, elles supposent une évolution forte de la culture. Pour un dirigeant, l'entreprise est un nœud de relations entre des parties prenantes diverses (le personnel, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les prêteurs) qui, toutes, doivent trouver leur intérêt dans celle-ci. La crise vient justement du fait qu'il n'y a plus cet équilibre entre parties prenantes, qu'il est parfois rompu, et ce déséquilibre provient du fait que depuis des années, voire des décennies, l'une des parties prenantes (les actionnaires) exige de l'entreprise bien davantage que les autres. Cette partie prenante voudrait que l'entreprise fonctionne dans son intérêt propre, en optimisant un seul objectif, et demande au dirigeant de se comporter comme leur agent. Une telle situation constitue, il est vrai, une réaction à deux abus antérieurs : celui des dirigeants qui géraient l'entreprise dans leur propre intérêt, puis celui des représentants des salariés qui, parfois, bloquaient les évolutions nécessaires. Si on n'y prend garde, il risque d'y avoir d'autres abus, par exemple, un déséquilibre en faveur des clients, qui deviennent de plus en plus exigeants à l'égard des entreprises. Les unes après les autres, les parties prenantes entendent tirer l'entreprise vers leur intérêt propre.

Comment en est-on arrivé là ? La première raison de cette situation relève d'une erreur sur la notion de propriété de l'entreprise : à qui appartient-elle ? Depuis l'école de Chicago, la réponse communément admise est qu'elle appartient aux actionnaires. Or, personne ne peut être propriétaire d'un nœud de relations, sinon le nœud se défait ! Le discours sur la propriété de l'entreprise induit un discours sur le pouvoir dans l'entreprise et un discours sur la finalité de l'entreprise, qui peut même engager la pérennité de cette dernière. Cela rappelle la « *tragédie des communs* » : l'usage d'un bien collectif sans limite, sans régulation, conduit souvent à la destruction de ce bien par excès d'usage. L'entreprise comme bien commun peut subir le même sort, si on la « presse » excessivement au profit d'une partie prenante.

Ce risque-là existe aujourd'hui, notamment en raison du court-termisme. Or une entreprise doit ménager l'ensemble des temps, le court comme le long terme. Elle ne doit se consacrer exclusivement ni à l'un ni à l'autre. Elle doit aussi penser à l'ensemble de l'espace, c'est-à-dire à l'ensemble des parties prenantes. L'idée que les actionnaires doivent contrôler l'entreprise parce qu'ils prennent des risques est fautive. S'il est vrai qu'ils prennent des risques, peut-être les risques les plus

LE VENDREDI 24 MAI,  
UNE TABLE RONDE  
ÉTAIT ORGANISÉE  
SUR LE THÈME DE LA  
CRISE DE  
L'ENTREPRISE, DANS  
LE CADRE DU  
COLLOQUE DE  
CERISY<sup>1</sup> « À QUI  
APPARTIENNENT LES  
ENTREPRISES ? »<sup>2</sup>  
SOUS LA DIRECTION  
DE BAUDOIN ROGER,  
BLANCHE SEGRESTIN  
ET STÉPHANE  
VERNARC  
(DU 22 AU 29 MAI 2013).  
PARTICIPAIENT À  
CETTE TABLE RONDE,  
ANIMÉE PAR ARMAND  
HATCHUEL, ANTOINE  
FRÉROT (PRÉSIDENT-  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE VEOLIA  
ENVIRONNEMENT) ET  
FRANCIS MER (VICE-  
PRÉSIDENT DE  
SAFRAN, ANCIEN  
MINISTRE)

1. [www.ccic-cerisy.asso.fr](http://www.ccic-cerisy.asso.fr)
2. Les actes de ce colloque feront l'objet d'une publication dans la collection des Colloques de Cerisy.



*Automne ou Les vendanges – détail, Francisco de Goya (1777)*

importants, ils ne sont pas les seuls à en prendre. Les salariés prennent des risques, les clients aussi, les fournisseurs aussi... L'entreprise moderne a été conçue justement pour limiter les risques des actionnaires, avec la notion de la responsabilité limitée aux apports, qui a été un immense succès pour le développement économique.

Ceci nous trace des pistes pour sortir de la crise, qui est davantage une crise des parties prenantes et de leur représentation qu'une crise de l'ultralibéralisme. Il est important de poser le bon diagnostic pour trouver le bon remède.

D'abord, il faut définir la finalité de l'entreprise, qui n'est pas définie dans notre droit français. Il serait donc souhaitable que l'article 1832 du code civil soit modifié, pour inclure la notion de projet d'entreprise, qui sert l'intérêt général, et qui est financé par le profit, comme le suggère Daniel Hurstel. Lorsqu'une entreprise ferme, cela provoque un drame au niveau de l'ensemble du territoire dans lequel elle agit, car une entreprise est plurielle et multidimensionnelle : toutes ses parties prenantes sont à prendre en compte.

Ensuite, il faut réfléchir à la constitutionnalisation du pouvoir dans l'entreprise, réglant l'équilibre du pouvoir dans l'entreprise. À défaut d'une telle constitutionnalisation, qui aujourd'hui n'est pas prévue dans les textes, la partie prenante la plus forte s'arroge le pouvoir au moment où elle est la plus forte. Un équilibre des pouvoirs des parties prenantes doit donc être recherché. L'intégration de représentants des salariés dans les conseils d'administration est évoquée, mais on peut même aller plus loin, par exemple, en incluant également les clients.

Reste à faire fonctionner l'entreprise, une fois les règles du jeu définies. Le dirigeant ne peut pas concilier les intérêts des différentes parties prenantes : ils sont par essence différents, divergents, et il ne saurait les rendre convergents. L'idée d'en privilégier certains n'est pas non plus la bonne solution. Il lui faut donc rechercher un optimum global, multidimensionnel.

Ainsi pourra-t-on également mieux définir les critères de succès de l'entreprise et de rémunération du dirigeant, qui, aujourd'hui, reflètent principalement l'intérêt d'une des parties prenantes, l'actionnaire. Un rôle, un statut, des critères et des objectifs multidimensionnels : tout ceci constitue une nouvelle manière de définir la performance économique. La volonté d'entreprendre redevient une volonté de se soucier des autres.



### Exposé de Francis Mer

Je suis largement d'accord avec ce qui vient d'être dit. La crise de l'entreprise est une conséquence de prises de position en 1970 d'une personne qui en a convaincu le secteur financier et qui a été aidé par des conditions géopolitiques. Il s'agit de Milton Friedman. Il n'avait pas à l'époque la crédibilité qu'il a acquise par la suite. Le titre de son article est : la responsabilité sociale du dirigeant est d'augmenter les profits<sup>3</sup>, l'entreprise ne peut pas avoir d'autre responsabilité ; la seule légitimité du dirigeant est de créer de la valeur pour ses actionnaires. Galbraith disait quelques années plus tôt exactement le contraire. La diffusion des idées de Friedman a été progressive dans le monde américain. Sa célébrité a été le fruit d'un hasard, la chute du mur de Berlin, c'est-à-dire la disparition de l'alternative au système capitaliste : depuis, le système capitaliste est seul, sans concurrent. L'épargne est drainée, canalisée par le système financier, qui trouve son intérêt dans le discours de Friedman et a promu l'idée en « achetant » les dirigeants, ce qui a très bien marché : les dirigeants sont des

3. Friedman Milton (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 126.

hommes et des femmes comme tout le monde, l'actionnaire ne s'intéressant, lui, qu'au cours de l'action, et pas à l'entreprise. Le système est fondamentalement biaisé parce que l'actionnaire n'est pas propriétaire de l'entreprise. Que s'est-il passé ? Ce système qui consistait à créer de la valeur a raccourci l'horizon temporel des entreprises. Le court terme a été privilégié. Deuxièmement, on a constaté une dilution de la R&D et une baisse des investissements. Troisièmement, une diminution générale des coûts, notamment salariaux. La croissance de l'entreprise a été confisquée par l'actionnaire. 1% de la population américaine capte 30% de l'accroissement de valeur de l'économie des USA entre 1990 et 2006. Cet argent est réinvesti sur le marché financier ou immobilier, d'où les bulles. La crise a donc été créée par les entreprises qui ont adopté des comportements restrictifs vis-à-vis des salariés, qui sont aussi des consommateurs. Tout cela s'explique par le fait que, pour augmenter la valeur de l'entreprise définie par la croissance de la rémunération des fonds propres, il est beaucoup plus facile de réduire le dénominateur, c'est-à-dire les fonds propres par rachat d'actions par l'entreprise qui, aux USA, y aura consacré de 30% à 80% de ses moyens financiers, que d'augmenter le numérateur c'est-à-dire les profits générés par la croissance. La crise actuelle n'a pas (encore ?) réussi, insuffisamment profonde qu'elle est, à faire changer le système. Où se situe le problème ? Au niveau de la raison d'être de l'entreprise. Cette dernière a besoin de capitaux pour exister et se développer, donc elle doit les rémunérer. En 2007, l'action Safran valait 8. Elle en vaut 40 aujourd'hui. L'action a monté parce que l'entreprise est bien gérée, mais surtout parce que des gens veulent acheter cette action. La performance de l'entreprise, qui est bonne, n'explique pas à elle seule la multiplication de la valeur par 5. Notons que Safran consacre 14% de son chiffre d'affaires à la R&D.

Autrement dit, la crise économique est bien une crise de l'entreprise, une crise de la *finalité* de l'entreprise.

Que va-t-il se passer ? Nous avons la chance de vivre un moment historique de l'humanité et de son « unification globale ». La population mondiale continue d'augmenter rapidement. C'est le premier changement majeur : « la ressource humaine » n'est plus rare. Deuxièmement, la révolution numérique va tout changer, y compris dans l'éducation où une révolution est en marche. Elle va aussi bouleverser l'entreprise. L'entreprise va-t-elle rester une communauté stable, ou devenir un concept ? Sa raison d'être, son organisation, vont devoir être repensées. Troisièmement, le nombre des chercheurs est lui aussi en train d'exploser. Donc, les résultats de la recherche vont se multiplier. Dernier point, les hommes et les femmes qui sont dans l'entreprise aujourd'hui n'ont rien à voir avec ce qu'ils étaient il y a cinquante ans. Or, l'organisation de l'entreprise est restée celle d'il y a cinquante ans. Chaque personne a aujourd'hui un capital de connaissance, d'initiative, largement sous-utilisé.

## DÉBAT

*Question de Stéphane Vernac : Vous partagez un même diagnostic ; comment subissez-vous à titre personnel la pression de l'actionnaire ? Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?*

**Réponse de Francis Mer :** Safran représente 60.000 personnes, c'est une petite entreprise sur un marché mondial. Il s'agit essentiellement de matière grise : l'entreprise emploie 25.000 ingénieurs. Safran achète 70% de ce qu'il vend. C'est dire que l'entreprise produit peu mais se concentre sur la recherche et sur la relation avec le client.



*The "Martha McKeen"  
of Wellfleet,  
Edward Hopper  
(1944)*

**Réponse d'Antoine Frérot :** Veolia, c'est 230.000 salariés. Le chiffre d'affaires est réparti en trois tiers équilibrés : un tiers de masse salariale, un tiers d'achats, et un tiers restant. Donc, avec les sous-traitants, Veolia représente 500.000 personnes. 90% du capital est détenu par des fonds. Les 10% restant du capital sont détenus par 500.000 actionnaires individuels.

Les pressions s'exercent selon différentes voies. Le monde financier a construit son pouvoir via le monde médiatique. La presse se fait l'écho des classements et des opinions du

monde financier. Deuxième voie, le conseil d'administration qui, sans forcément être le représentant du monde financier à travers ses membres, s'en fait l'écho. Le cours de l'action est regardé tous les jours, toute décision est mesurée de cette manière, ce qui obère la sérénité pour regarder loin. Je retransmets très certainement moi-même cette pression à mes collaborateurs. Les résultats sont trimestriels, et la pression médiatique est quotidienne, disons hebdomadaire.

**Remarque de Francis Mer :** Je ne suis pas d'accord sur ce point. Je n'ai pas eu l'occasion d'être soumis à la pression des actionnaires. J'ai eu la chance de présider des entreprises qui n'intéressaient pas trop le marché. Mais je me souviens de réunions, notamment à Edinburgh (Scottish Widows), et avec Calpers. Je leur ai dit : voilà ce qu'est Usinor, voilà ce qu'elle veut faire, voilà comment nous comptons y arriver. Si vous êtes convaincant, ils ne peuvent pas vous contrer. On peut même s'opposer à eux et leur dire : non, vous avez tort pour telle raison et ils comprennent. Fondamentalement, il faut expliquer ce que l'on veut faire et pourquoi. Ensuite les « investisseurs » achètent ou vendent vos actions. Chacune des parties est responsable de ses actes !

**Antoine Frérot :** Je mène une vingtaine de réunions avec des actionnaires par an. Une des questions récurrentes est : comment êtes-vous intéressé au résultat ? Et s'ils ne sont pas convaincus par le système d'intéressement, ils vendent.

*Question de Michel Capron : Ma surprise est que dans la présentation de la crise vous n'avez pas évoqué la question écologique. Ma question porte sur la crise de la représentation de l'entreprise. On représente souvent sur un schéma l'entreprise comme le centre et les parties prenantes autour. Mais les parties prenantes sont en relation entre elles. Ne faut-il pas penser un autre schéma, en partant de la société ?*

*Question de Corinne Gendron : Vos témoignages sont très intéressants. Au Canada, la représentation des salariés est déjà un problème. Celle du client, n'en parlons pas. Les tribunaux canadiens ont rendu récemment deux arrêts importants. Ils ont estimé que l'intérêt de l'actionnaire n'était pas le seul que l'entreprise devait prendre en compte. Problème : comment faire en pratique ? Comment opérationnalise-t-on cette idée ?*

**Réponse de Francis Mer :** Si vous protégez les dirigeants de la tentation, vous les libérez. L'entreprise doit gagner de l'argent pour survivre et se développer.

*Question de Jean-Michel Saussois : Je voudrais revenir sur la question du statut du dirigeant. Peut-on imaginer une habilitation à diriger des entreprises sur le modèle du monde universitaire ?*

**Réponses d'Antoine Frérot :** Je reviens sur la composition du conseil d'administration. Le client est aujourd'hui trop exigeant, et il l'est parce qu'il n'a pas de responsabilité. Les représentants des salariés dans les conseils d'administration allemands sont omniprésents et moins exigeants, plus responsables. L'intervention ou la menace du juge me paraît nettement moins efficace. Il est un fait que l'actionnariat est aujourd'hui médiatisé par une profession qui agit au nom des épargnants mais qui ne met pas son argent personnel. Contrairement à Francis Mer, je pense qu'il faut faire une distinction. L'actionnaire individuel, qui garde son action en moyenne 4 ans, écoute. Malheureusement, les actionnaires individuels sont très minoritaires. Les autres, ceux qui détiennent la majorité du capital des entreprises et gardent une action en moyenne deux mois, sont soumis à des exigences de rentabilité et eux n'écoutent pas. Ils veulent du résultat. Il faut changer le système d'évaluation et de mécanismes de récompense de ces gens-là si on veut faire bouger le système.

Sur le statut du dirigeant, se joue à ce niveau plus que le pouvoir individuel du dirigeant : se joue un rôle de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Il faut penser le pouvoir et les doubles pouvoirs. Les mécanismes de sélection et de sanction peuvent être différents d'une entreprise à l'autre. Où sont les pouvoirs, où sont les contre-pouvoirs, quels sont les critères de réussite et d'échec ? Ce sont les points qu'il faut organiser.

Sur la question de Michel Capron, je suis d'accord, la représentation de l'entreprise et de ses parties prenantes est mauvaise. Mais l'entreprise n'est pas un sous-ensemble de la société.

*Question de Marc Deluzet : On insiste beaucoup dans la crise sur le sommet, c'est-à-dire le gouvernement de l'entreprise. Mais Francis Mer a évoqué le rapport entre cet échelon et le vécu des salariés. J'ai le sentiment que la crise de l'entreprise est liée aux relations, à la place des salariés, aux compétences. Quel est le lien entre les deux ?*

*Question de Céline Pires : Vous avez abordé la question de la possibilité pour les actionnaires de voter le salaire des dirigeants – qu'en pensez-vous ?*

**Réponses d'Antoine Frérot :** Sur la première question. L'ensemble des salariés de l'entreprise est très sensible à la question de la gouvernance. Ces problèmes sont connus de tous dans l'entreprise. Or, « le poisson pourrit par la tête ». Quel est le lien entre la finance et le travail et son évolution ? Mais c'est intimement lié, notamment au niveau de la baisse du pouvoir d'achat. C'est un ensemble. Les salariés comprennent très bien l'articulation entre les deux.

Sur le système du vote des salaires des dirigeants, je pense que cela ne changera strictement rien. Cela étant, je n'y suis pas opposé.

**Réponses de Francis Mer :** Il ne faut pas élaborer de nouvelles règles qui reflèteront la dernière guerre. Nous vivons un changement structurel. Dans dix ou vingt ans, les entreprises auront une organisation totalement nouvelle. Le problème n'est pas de changer l'article 1832 du code civil. Il est de penser un nouveau modèle organisationnel.

Par contre, je tiens à mentionner positivement l'accord du 11 janvier 2013. Il porte sur la représentation des salariés et des autres parties prenantes, et sur l'information discursive à fournir aux salariés sur la stratégie de l'entreprise. Il résulte d'un accord entre le patronat et certains syndicats et a été transcrit en projet de loi. Il y a là pour les entreprises françaises un espoir majeur parce que cela touche à leur légitimité et au renouveau d'un dialogue social constructif, élément clé de l'amélioration de la performance de l'entreprise et donc de sa croissance ■



*Calle de Quevedo,  
maison de Quevedo*