

WORKING PAPER n° 51
Février 2011

« Plaidoyer pour l'entreprise »

Rencontre de Lisbonne

Compte rendu des débats du 31 janvier 2011



Avec

Michel DRANCOURT, économiste

Bertrand COLLOMB, président d'honneur de Lafarge

Xavier HUILLARD, PDG de Vinci & président de l'Institut de l'entreprise



« Plaidoyer pour l'entreprise »

Déjeuner du 31 janvier 2011

Ce déjeuner de rentrée se déroule à l'occasion de la parution de *Plaidoyer pour l'entreprise*, ouvrage coécrit par **Michel Drancourt** et **Bertrand Collomb**. En introduction, **Xavier Huillard** rappelle l'importance de Michel Drancourt dans l'histoire de l'Institut de l'entreprise. Très présent à la télévision dans les années 1970, en défenseur de l'entreprise, puis dans la presse avec l'hebdomadaire économique *Entreprise*, Michel Drancourt a été délégué général de l'Institut de 1975 à 1993. Quant à Bertrand Collomb, en parallèle de la présidence de Lafarge, il a présidé l'Institut de 1996 à 2001 en lui donnant son second souffle, avec entre autres le lancement de l'IHEE ou encore les programmes destinés aux professeurs d'économie de lycée. Pour Xavier Huillard, il n'est pas possible de discerner un auteur de l'autre, dans cet ouvrage fusionnel qui se situe en écho de *Plaidoyer pour l'avenir* (1961), ouvrage de Michel Drancourt qui mettait en lumière la grande mutation de l'économie française sous l'effet des progrès technologiques et de la construction de l'Union européenne. Ce second plaidoyer éclaire les défis auxquels nos entreprises sont aujourd'hui confrontées et les actions concrètes qu'elles peuvent mettre en place pour y apporter des solutions.

▲ MICHEL DRANCOURT

économiste

Le changement comme invariant de l'entreprise

Disposant aujourd'hui d'une certaine hauteur de vue que lui confère son recul sur le sujet, **Michel Drancourt** considère que l'invariant principal que connaît l'entreprise est le changement, changement ponctué par un grand nombre de batailles : celle de la productivité, de l'adaptation aux marchés, celle des techniques avec d'abord l'informatique puis Internet ; enfin la bataille pour le progrès social et la qualité des formations. La transformation peut-être la plus profonde et systémique est aujourd'hui la mondialisation. Pendant très longtemps, nos sociétés ont vécu sur une vision d'un monde scindé en deux. Cette vision n'est plus valable dans un contexte réellement mondialisé et le développement durable fait partie de cette transformation de fond : dans un monde comptant 7 milliards d'habitants, les hommes, les politiques et les entreprises sont confrontés à des défis sans précédent.

Le Choix de Lafarge

Pourquoi avoir choisi de coécrire cet ouvrage avec Bertrand Collomb ? Michel Drancourt est lié à Lafarge depuis longtemps, à travers d'abord la figure de Marcel Demonque. Promoteur du classement des entre-

prises, Michel Drancourt avait été fraîchement accueilli par ce dernier à l'occasion du premier classement réalisé, une première réception qui laissa place, par la suite, à une amitié et considération mutuelles fortes. S'intéressant aux mutations et fonctionnement d'une multinationale, Michel Drancourt a naturellement pensé à Bertrand Collomb, qui est l'homme de la grande transition, celle de l'entreprise simplement internationale à l'entreprise mondialisée.

■ BERTRAND COLLOMB

président d'honneur de Lafarge

L'entreprise sous le feu des critiques

Pour **Bertrand Collomb**, une des transformations parallèles qui affecte aujourd'hui l'entreprise est celle de son image, image qui s'est passablement dégradée depuis les années 1980. Les chefs d'entreprise ont été mis sous le feu d'intenses critiques, pour certaines fondées, pour d'autres infondées, et cette évolution appelait l'écriture d'un plaidoyer. Au-delà d'une simple défense, Bertrand Collomb rappelle que cet ouvrage est aussi une analyse du monde capitaliste et de ses mutations. L'entreprise a un rôle clef à jouer dans les bouleversements de l'humanité. Malgré le goût amer laissé par la crise, les dernières années ont été passionnantes : au-delà de la mondialisation, le concept de développement durable est venu mettre l'entreprise face à de nouvelles et essentielles responsabilités. Lafarge a été rapidement confrontée à ces problématiques et aux nombreux défis qui y sont attachés.

Une série de défis imbriqués

Parmi ceux-ci, l'explosion démographique tient une place majeure, transformant les équilibres politiques

et économiques et modifiant le centre de gravité de l'humanité. Nous sommes en plein dans ce changement et nous n'en avons pas encore tiré toutes les conséquences. Pour ce qui est de l'impact environnemental, celui-ci commence à être mesuré avec le Club de Rome : les ressources naturelles, leur consommation et les diverses pollutions sont analysées de près avec de plus en plus de conséquences pour la gestion des entreprises. Pour ce qui concerne la globalisation financière, celle-ci est venue transformer totalement un pan entier de l'activité économique dès les années 1980, accompagnée d'une restructuration de fond de l'ensemble de l'économie. La mondialisation avançant, la diversité culturelle est devenue de plus en plus complexe à gérer, appelant de nouveaux comportements, une ouverture plus approfondie et une compréhension de l'autre plus aboutie. Enfin, un autre défi majeur est apparu, celui de la croissance des inégalités. Si l'entreprise n'en est pas directement responsable, ce phénomène est essentiel pour comprendre l'évolution actuelle de nos sociétés et les nouveaux chantiers que cela implique, chantiers requérant l'adaptation et l'action des entreprises.

Explosion démographique & environnement : vers une plus grande cohérence mondiale

Concernant l'explosion démographique, on peut se pencher sur la question du point de vue de la division internationale du travail. Si la théorie économique dit qu'il y a un équilibre qui se fait, une impression de terrain veut que ce bouleversement soit plutôt désordonné et chaotique. Malheureusement, cette question n'est pas assez examinée aujourd'hui et il est nécessaire de ne pas avoir de vision manichéenne. On évolue vers de nouveaux équilibres, dont il reste difficile de percevoir les contours.

Pour ce qui est du défi environnemental, ce *Plaidoyer pour l'entreprise* est le fruit d'un optimisme réaliste. Bertrand Collomb, en parfait accord avec Michel Drancourt, considère que l'entreprise est une formidable machine pour résoudre les problèmes, une fois ceux-ci identifiés et reconnus. Les entreprises ont une grande capacité d'adaptation aux problématiques de responsabilité sociale et environnementale et le potentiel des progrès technologiques est considérable en la matière. Les difficultés majeures qui sont associées à ces questions tiennent plus du déficit en organisation sociale au sens large, en organisation des sociétés et des pouvoirs publics. L'exemple du photovoltaïque illustre le manque flagrant de cohérence politique, qui s'aggrave lorsque l'on passe à l'échelle internationale. L'Europe représente bien une tentative d'équilibre entre souveraineté nationale et cohérence internationale, mais les progrès à réaliser sont encore immenses. L'OMC, dans son domaine, est un bon exemple de cohérence mondiale. Dans un grand nombre de champs, allant des gaz réfrigérants, des dégradations de la couche d'ozone en passant par les pluies acides et jusqu'à la responsabilité pénale internationale, les évolutions vers davantage d'unité dans les résolutions techniques et les cadres conceptuels sont réelles. Elles doivent cependant être encore encouragées. La justice internationale, pour reprendre cet exemple, doit être renforcée, mieux organisée, mais elle incarne déjà un dépassement réussi des cloisonnements nationaux.

Dans ce contexte, l'entreprise, avec les ONG, est le seul acteur véritablement international. Les responsables politiques vivent d'abord dans une réalité locale puis nationale. Cette dimension internationale confère à l'entreprise un rôle singulier. L'exemple du CO2 est à ce titre éclairant : qu'elles soient des entreprises technologiques concevant des innovations ou des entreprises futures utilisatrices, le réseau des

entreprises et des échanges est au cœur de la solution. Néanmoins, les entreprises n'ont pas le pouvoir de créer un cadre international cohérent et rationnel en matière de réglementation et de définition des normes. La croissance durable est donc tout à fait possible, avec des rôles spécifiques pour la sphère publique d'une part et l'entreprise d'autre part.

La globalisation financière

La finance joue un rôle clef dans le développement économique et social. La séparation entre sphère financière et sphère dite réelle est particulièrement malhabile et fausse la perception du problème. Les exigences d'efficacité et de rentabilité des actionnaires sont au départ des exigences légitimes, même l'exigence de rentabilité située à 15 %, dans la mesure où celle-ci ne concerne que peu d'entreprises très performantes.

Cependant, ce qui pose problème est l'hypertrophie de la sphère financière, due à l'excès de l'innovation et de l'effet de levier non régulé. Ces phénomènes donnent l'impression que la finance finit par tourner sur elle-même, avec des volumes de transactions qui sont près de mille fois le volume des transactions portant sur les sous-jacents. À ce premier problème s'ajoute celui du décalage entre le temps financier et le temps industriel. Membre d'un forum de gouvernement d'entreprise créé par la commission de Bruxelles, Bertrand Collomb constate que l'idée d'actionariat de long terme fait enfin son apparition, après la domination de l'impératif de liquidité qui s'est jusqu'à présent très fortement imposé. Entre le temps financier et le temps industriel, il y a une différence de nature : le financier peut sortir quand il veut ou presque de son investissement, ce qui n'est pas le cas de l'industriel. Cette différence de point de vue est irréductible.

Le global & le local

Il n'est plus possible d'être simplement local ou d'être une série de petites entreprises locales. Une grande entreprise doit pouvoir mettre à profit ses propres synergies et bénéficier des avantages octroyés par sa taille. En même temps, l'excès de centralisation et le manque d'attention au particulier lui seront fatals. Ainsi, la gestion multilocale avec une acculturation locale et des initiatives locales mais dans un ensemble maîtrisé est une voie médiane pratiquée par Lafarge.

Des inégalités de plus en plus pesantes

La croissance des inégalités est une tendance de fond, que l'on observe dès qu'il y a un système mondial libéral. C'était déjà le cas en 1920. Lorsque tout le monde peut profiter des opportunités de croissance, certains en profitent beaucoup plus que d'autres. Cela est vrai entre les États et entre les individus. Depuis vingt ans, cette croissance se confirme et s'observe à peu près partout dans le monde. L'Europe, et en particulier la France, ont été les premières à y être les plus sensibles, mais les États-Unis, avec la campagne de Barack Obama, se sont récemment manifestés en la matière. La situation française est relativement paradoxale : les indicateurs d'inégalité n'ont pas vraiment bougé, sauf pour le millième des Français qui, lui, a décollé. Ce millième correspond aux chefs d'entreprise, dont la rémunération a fortement augmenté, et l'écart les séparant de la base des salariés devient de moins en moins supportable. Cet écart a fait beaucoup de mal à l'image de l'entreprise et le problème est loin d'être résolu. En effet, les solutions en l'espèce sont rares et la plupart sont imparfaites, comme la redistribution qui est fortement limitée par la mobilité internationale. L'augmentation du taux d'imposition au-delà du raisonnable n'est pas souhaitable et même lorsqu'elle pourrait se faire dans de bonnes conditions elle est bloquée, comme c'est le cas aux États-Unis.

Les fondamentaux des entreprises restent inchangés

Malgré tous ces changements de fond, les fondamentaux de l'entreprise restent inchangés : ce qu'elle sait faire et la façon dont elle le fait n'est pas profondément différent. Bertrand Collomb rappelle à ce titre une réunion en marge du sommet de Davos, dans les années 2000, où étaient présents de jeunes entrepreneurs. La réflexion menée sous la houlette de McKinsey et portant sur les facteurs de réussite d'une entreprise avait conduit aux mêmes conclusions que celles produites par l'Institut de l'entreprise dans les années 1970, 1980 et 1990 : une vision commune, des équipes motivées, des valeurs partagées, la satisfaction des clients, etc.

L'entreprise recèle une formidable capacité à fournir des solutions à des populations très diverses de clients et à condition que les objectifs soient clairement fixés. Ce point est malheureusement trop souvent ignoré par ceux qui sont en dehors de l'entreprise.

De quoi doit être fait l'avenir ?

Une nouvelle croissance, plus respectueuse des hommes, des sociétés et de l'environnement ; dans un monde mieux gouverné, avec un système financier mieux régulé et un certain équilibre entre initiatives publiques et jeux du marché. Un tel objectif est le pari optimiste que font Bertrand Collomb et Michel Drancourt. Même de façon laborieuse, il semble qu'il y ait une chance pour que telle soit l'évolution de nos sociétés. Dans ce cadre, l'entreprise humaniste ou responsable peut donner son plein effort. Cette nouvelle croissance ne se fera pas sans les entreprises et la collaboration des pouvoirs publics.

L'échec de Copenhague apparaît à certains comme le symbole de l'échec de la nouvelle croissance. À

bien y regarder, les choses sont loin d'être catastrophiques. Les Chinois, même s'ils refusent encore de se lier par des traités internationaux, travaillent énormément pour développer des nouvelles normes de consommation plus verte, pour développer de nouvelles technologies plus propres. Cancun, s'il s'agit d'un échec partiel, recèle des surprises importantes, notamment en termes de définition de principes. En ce qui concerne les acteurs privés, tous ont pris en compte à présent le changement climatique et la réduction du CO2 dans leurs stratégies. Cela va forcément impliquer de profonds changements. Copenhague doit donc être mis en relief avec des avancées plus globales et profondes.

Pour ce qui est de l'articulation État-marché, il y a fort à parier que le monde de demain sera un monde à économie mixte. Dans le monde, les seuls accrochés au dogme du tout libéral sont les Européens. Même les Américains savent employer l'État sans tabou quand il le faut. La croissance durable ne peut pas être entièrement régulée par le marché ; ce n'est pas le marché qui dira combien vaut la tonne de CO2 ou combien on peut en émettre à l'année. La puissance publique doit pouvoir intervenir lorsque les choix à faire sont discrétionnaires, ce qui vaut également dans le cadre de la compétition avec les pays émergents.

En ce qui concerne la gouvernance, force est de constater que la liste des tâches qui attend le G20 est considérable. S'il parvient à avancer sur ces sujets, beaucoup d'évolutions favorables sont à attendre. Depuis Séoul, en parallèle du G20 se tient le B20, ce qui montre que les grandes entreprises internationales ont un rôle à jouer.

Bertrand Collomb achève ce panorama de l'avenir de la croissance sur l'évolution du système financier. La

nouvelle croissance a besoin d'un système financier mieux régulé. Il existe aujourd'hui des efforts de régulation, en banque et assurance. La différence entre l'Europe et les États-Unis tient d'abord à un décalage entre une situation de discussions toujours en cours et une situation où une nouvelle loi a été promulguée. Il faudra quatre à cinq ans pour que la loi Dodd-Frank donne lieu à une traduction par les instances régulatrices et cette traduction peut être réellement variable. En ce qui concerne l'encouragement de l'actionnariat de long terme, il est déjà essentiel que le concept soit présent et débattu. Pour la première fois, la SEC propose une règle où seuls les actionnaires en place depuis plus de trois ans pourraient proposer de nouveaux administrateurs. C'est une première et de nombreuses pistes dans de nombreux domaines sont en train d'être examinées.

Bertrand Collomb et Michel Drancourt invitent donc à ouvrir les yeux sur l'époque actuelle, pour y voir des changements extraordinaires. La construction d'un monde où les liaisons entre ses composantes deviennent aussi riches et variées est celle d'un monde quasi biologique, dont il faut accompagner l'avènement et la stabilisation.

▮ ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Xavier Huillard entame le débat en interrogeant les intervenants : comment expliquer l'absence des mots syndicat et syndicalisme dans le sommaire du livre, alors qu'est défendue une idée de l'entreprise intégratrice de ses composantes principales ? Le fait syndical est-il mort ? Pour **Michel Drancourt**, le rôle de l'histoire dans le fait syndical français est essentiel. Les lois Le Chapelier promulguées à la fin du XVIII^e siècle ont fait que les protestations du XIX^e siècle ne pouvaient s'exprimer que dans la brutalité. Le dialogue n'a pas été favorisé et nous héritons actuellement d'une forme de syndicats encore trop réticents au véritable échange. Ensuite, les situations sont très variables d'une entreprise à l'autre. L'ouvrage porte essentiellement sur les grandes entreprises et il ne faut pas oublier les ETI et les PME. Il reste que, dans l'ensemble, il y a en France un problème d'organisation du dialogue social.

Bertrand Collomb rappelle que l'ouvrage aborde quand même la question des syndicats au travers des problèmes de démocratie en entreprise. Il est tout à fait légitime et nécessaire que le collectif soit représenté par une cellule spécifique. Cependant, dans la pratique, les cas où les syndicats ont aidé au développement de l'entreprise sont trop rares. La situation actuelle laisse effectivement parfois quant aux solutions majeures pouvant rendre les syndicats coopératifs. L'exemple allemand de cogestion est intéressant, à ceci près que, dans des situations de bonne santé économique, ce système ralentit l'évolution et les processus de décision. En période de crise, certes, ce modèle améliore beaucoup les choses, car les syndicats sont trop liés à l'avenir de l'entreprise pour ne pas collaborer pleinement à son rétablissement. Il faut reconnaître pour l'instant l'impasse où

nous nous trouvons, pour sortir de laquelle cet ouvrage ne donne pas de solution.

Alain Bénichou, président d'IBM France, oriente ensuite le débat sur l'idée de plaidoyer, en rappelant que la première entité internationale d'IBM (IBM World Trade Corporation) a été créée à Paris, en 1914, place Vendôme. Cela s'est fait pour des raisons économiques, en raison la situation centrale de Paris au sein de l'Europe et de son avancée en matière de nouvelles technologies. Aujourd'hui, si nous devons créer une nouvelle IBM Corporation, le ferait-on à Paris ? Par ailleurs, le climat social français qui inhibe la transformation de fond de l'entreprise, associé à une haine du profit et une méconnaissance des problématiques économiques, appelle de façon impérative la formulation d'un plaidoyer complet de l'entreprise, explorant toutes les pistes possibles. Cet ouvrage est dans ce sens la première étape d'une longue démarche. Pour **Bertrand Collomb**, il va de soi que la France présente des lourdeurs qui lui sont propres, mais à ce problème s'ajoute celui de l'audibilité ou acceptabilité de ces lourdeurs. Il manque à la France un horizon clair et défini ; il manque aux salariés une vision cohérente de l'avenir des entreprises et de leur place au sein de ces entreprises. Par ailleurs, on perd en France beaucoup trop d'énergie à tenter de sauver ce qui ne peut l'être, comme certains types d'emplois industriels, alors qu'il faudrait dépenser cette énergie pour inventer de nouveaux métiers et de nouveaux emplois. **Michel Drancourt**, fort de son expérience acquise notamment lors de la reconversion des emplois en Lorraine, insiste sur la difficulté de former à de nouveaux métiers et d'orienter vers de nouveaux horizons les personnes les plus dépourvues de formation initiale. Il y a un défi majeur à ce sujet, avec la fuite progressive des entreprises dans les secteurs de l'automobile ou de la sidérurgie.

Francis Mer, président du conseil de surveillance de Safran, déplore le peu d'importance que tient la France dans les problématiques des entreprises françaises : ces dernières semblent ne pas s'interroger assez profondément sur leurs racines françaises et sur ce qu'elles peuvent tirer du potentiel typiquement français. Le patronat français doit ainsi se poser des questions sur la façon dont il administre les questions et problèmes français de leur entreprise, et donc trouver un meilleur équilibre avec leurs ambitions internationales. Les syndicats français ne sont pas de simples bloqueurs et les salariés, même aux formations les plus limitées, ont largement les capacités de participer à la nouvelle croissance qui attend la France. Encore faut-il leur donner l'attention qu'ils méritent et adopter ainsi une perspective plus attentive aux problématiques liées à l'identité française.

Bertrand Collomb acquiesce sur le manque d'attention très récent porté au développement du potentiel des salariés en France. Il y a sûrement une certaine usure à l'œuvre chez les chefs d'entreprise français face à la difficulté qu'ils éprouvent à faire comprendre leurs problèmes. Cela dit, les entreprises françaises restent attachées à leur identité et à leurs défis typiquement français.

À la suite d'une remarque d'**Alain Bienaymé**, professeur émérite à l'université Paris-Dauphine, **Bertrand Collomb** interpelle les économistes, chefs d'entreprise et politiques pour qu'ils conduisent des analyses beaucoup plus poussées sur les possibilités françaises et européennes de développer de nouvelles technologies tout en préservant leur identité d'origine. Le débat sur le photovoltaïque est éclairant : si le produit de base est fait en Chine, cela n'est pas forcément dramatique. Il y a en effet beaucoup plus de valeur ajoutée et d'emplois à créer dans la mise en œuvre et la conception de systèmes exploitant la technologie. Produire en Chine n'est donc pas une

menace en soi. Il faut pouvoir garder en France et en Europe des structures propres au développement des nouvelles technologies, tout en étant capable de participer à la division internationale du travail. Sur ce sujet, trop peu d'analyses de fond existent.

En conclusion des débats, **Ernest-Antoine Seillière**, président du conseil de surveillance de Wendel, interroge les intervenants : que sera l'entreprise de demain face aux modèles montants, chinois, brésiliens, russes ? Quelles seront ses valeurs, ses motivations ? Quel est le type de société auquel elle aspirera ? Pour Bertrand Collomb, le modèle de l'entreprise est déterminé à la fois par sa structure (celle d'être une organisation humaine) et son objectif (celui d'être une organisation efficace). Pour ce qui est des valeurs, celles développées par les sociétés occidentales sont acceptées dans un très grand nombre de cultures, et de façon assez logique dès lors que le but global est celui de l'efficacité. Les fondamentaux de l'entreprise semblent plutôt universels, même si la question mérite amplement d'être creusée.

« Plaidoyer pour l'entreprise »

Le monde doit faire face à deux défis majeurs : la globalisation et la sauvegarde de la planète. Les développements techniques ne suffiront pas à y répondre. Il faut en même temps des adaptations de nos modes d'organisation. Les entreprises internationales en sont et en seront des acteurs majeurs. Leur première mission est évidemment la production de richesse dans les meilleures conditions économiques et sociales possibles, ce qui n'est pas gagné d'avance. Mais attachées à la liberté et à ses incarnations économiques – le capitalisme et l'économie de marché –, elles ont aussi la volonté de contribuer à l'épanouissement des personnes et à la prise en compte des intérêts collectifs. Le chemin est long et semé d'obstacles, de risques et d'inégalités mais qui ne doivent pas faire oublier les avancées d'une approche positive et humaniste de l'action créatrice.

A l'occasion de la sortie de leur ouvrage, *Plaidoyer pour l'entreprise* (Bourin, 2010), l'Institut de l'entreprise a souhaité recevoir Bertrand Collomb, président d'honneur de Lafarge, et Michel Drancourt, économiste, journaliste et délégué général de l'Institut de l'entreprise de 1976 à 1993.

Le compte rendu de cette réunion a été réalisé par
Thomas Roborel de Climens.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : 33 (0) 1 53 23 87 28
Fax : 33 (0) 1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr