

WORKING PAPER n° 61
Juin 2011

Refonder le capitalisme, repenser l'entreprise

Compte rendu de la conférence-débat du 15 mai 2012 autour des ouvrages
Capitalism at risk : rethinking the role of business et *Refonder l'entreprise*

Avec

Joseph L. BOWER, professeur à Harvard Business School

Bertrand COLLOMB, président d'honneur de Lafarge

Antoine FRÉROT, président-directeur général de Veolia Environnement

Armand HATCHUEL, directeur adjoint du CGS-Mines ParisTech

Lynn S. PAINE, professeur à Harvard Business School

Blanche SEGRESTIN, professeur à Mines ParisTech

Refonder le capitalisme, repenser l'entreprise

Compte rendu de la conférence-débat du 15 mai 2012 autour des ouvrages *Capitalism at risk : rethinking the role of business* et *Refonder l'entreprise*

Frédéric Monlouis-Félicité introduit la discussion en rappelant une évidence qui structure désormais toutes les dimensions de la gestion des affaires publiques et privées : la crise actuelle n'est pas une simple parenthèse. Ses multiples dimensions, d'abord financières et économiques, puis politiques et sociales, remettent assez profondément en cause les fondements sur lesquels le système capitaliste occidental a prospéré depuis des décennies.

De nombreux analystes ont tenté d'en faire ressortir le caractère exceptionnel dans son ampleur et par ses conséquences sur l'avenir de l'économie de marché. Beaucoup se sont aussi lancés dans la remise en cause radicale du libéralisme économique et de son outil le plus efficace, l'entreprise, en faisant de ceux-ci les responsables principaux, sinon uniques, de la crise. Nul besoin de recenser ces critiques, la récente campagne présidentielle française en ayant donné des exemples nombreux et, souvent, outranciers d'un bord à l'autre de l'échiquier politique.

Le capitalisme est-il à la source de la « corruption des sentiments moraux », pour paraphraser Adam Smith, en ce sens que les logiques qu'il met en œuvre aboutiraient naturellement à une crise systémique signant la propre fin du modèle ? Doit-on parler de crise du capitalisme ou de crise de l'entreprise ?... L'Institut de l'entreprise ne pouvait rester en dehors de ces ques-

tionnements qui se trouvent au cœur de la réflexion des personnalités invitées à intervenir dans ce débat.

▲ **JOSEPH L. BOWER**

Professeur à Harvard Business School et co-auteur de *Capitalism at risk : rethinking the role of business*¹.

Joseph L. Bower précise, en introduction de son propos, que les travaux dont il va donner un bref aperçu sont fondés sur les données provenant de la Banque mondiale. Il est important de comprendre qu'ils ne se focalisent pas sur la crise actuelle, certes dramatique, mais qui n'est qu'une crise parmi d'autres qui ne manqueront pas de se déclencher si aucune action significative n'est entreprise.

Les études de la Banque mondiale montrent que la croissance va se poursuivre dans le monde, en particulier en Chine et en Inde, et que la part des pays en voie de développement va continuer à croître dans l'économie mondiale. Il en ira de même pour le revenu par habitant et les classes moyennes vont connaître une très forte progression, peut-être d'un milliard de personnes.

¹. *Capitalism at risk : rethinking the role of business*. Joseph L. Bower, Herman B. Leonard, Lynn S. Paine. Harvard business review press, 2011.

Au-delà de ces évolutions fascinantes et positives, on voit apparaître des tendances nettement plus négatives.

On constate tout d'abord de fortes différences entre les régions du monde. L'Afrique, par exemple, ne parvient pas à rattraper son retard en matière de croissance. Ce phénomène se conjugue à la poursuite de la progression de la population des pays en voie de développement. Pire, les plus bas revenus seront, à l'avenir, concentrés dans les parties du monde où cette progression est la plus forte.

Dans les pays industrialisés, l'écart entre les revenus s'est intensifié, notamment en Amérique du Nord et en Europe, exception faite de l'Allemagne et de la Norvège. Aux États-Unis, la plus grande part de la croissance bénéficie aux plus riches, ce phénomène s'accroissant encore avec la crise, et les classes moyennes tendent à disparaître. Pour maintenir leur pouvoir d'achat depuis le début de la crise, celles-ci ont augmenté leur niveau d'endettement, ce qui a été possible jusqu'à ce que les valeurs de l'immobilier s'effondrent. En Europe, ce sont les gouvernements qui se sont engagés pour soutenir le niveau de consommation de leur population. Dans le même temps, les énormes réserves d'épargne chinoises se déplacent dans le monde, faute de trouver des objets d'investissement à l'intérieur du pays, limitant ainsi les effets de la crise.

Ce débat abordera la question des institutions et des entreprises, mais on trouve beaucoup de causes macroéconomiques à la crise. On peut à cet égard mentionner la corrélation entre éducation et niveaux de revenu : le problème réside dans le fait qu'à courte échéance, les trois quarts des travailleurs du monde seront non qualifiés et vivront dans les parties les plus pauvres de la planète.

Avant la crise et afin d'établir l'agenda de recherches de la Harvard Business School, des forums ont été organisés de par le monde et des chefs d'entreprise invités à réagir sur ces différents éléments, qui leur étaient présentés sous une forme plus complète. Ils ont fait état de grandes craintes face à l'instabilité de la situation : classes moyennes susceptibles de se rebeller, réchauffement climatique, trop grande volatilité et irresponsabilité des marchés financiers, ...

Dix facteurs de perturbation ont été identifiés, parmi lesquels le système financier, les barrières commerciales, les inégalités, les migrations, la détérioration de l'environnement, les frictions avec le capitalisme d'État, les mouvements radicaux et terroristes, les pandémies.

Les leaders ont enfin expliqué qu'ils n'avaient plus confiance dans les pouvoirs publics qui, selon eux, sont économiquement et politiquement faibles. Ils sont également nombreux à penser que les entreprises peuvent être des acteurs du changement, en mettant en œuvre des stratégies permettant de transformer ces problèmes en opportunités.

Plusieurs témoignages vidéo de responsables d'entreprise sont présentés.

▀ LYNN S. PAINE

Professeur à Harvard Business School et co-auteur de *Capitalism at risk : rethinking the role of business*.

Lynn S. Paine précise que les chefs d'entreprise interrogés ont indiqué avoir réfléchi individuellement aux facteurs de perturbation et à leurs conséquences, mais n'avoir jamais mené cette réflexion de

manière collective et globale. Cela a conduit les auteurs de l'étude à chercher à élaborer un modèle brut permettant d'identifier des interdépendances.

Pour cela, ils sont partis du système de capitalisme de marché, lequel a de nombreuses conséquences positives - progrès, amélioration du niveau de vie, encouragement à la prise d'initiative individuelle, etc. -, mais aussi des conséquences négatives - dégradations environnementales, inégalités croissantes, instabilité financière, etc. -, ces dernières engendrant des forces perturbatrices au niveau des systèmes sociaux, environnementaux et politiques.

Au-delà, il existe aussi des forces exogènes, telles que l'émergence de systèmes alternatifs, la progression des mouvements terroristes et radicaux, certaines évolutions biologiques, qui sont susceptibles de miner les fondements du système. C'est ainsi que l'on voit apparaître une boucle négative, à laquelle fait pendant une boucle positive constituée de tous les éléments - créations d'institutions, développement d'une culture commune, conditions politiques, flux,... - participant au bon fonctionnement du système. Ainsi, le capitalisme de marché se trouve au milieu de ces deux mouvements.

Qui est censé faire fonctionner cet ensemble ? Qui garantit que la boucle des réactions positives vient contrebalancer celle des effets négatifs ? Les chefs d'entreprise ont été interrogés sur le rôle du *business* dans ce cadre et ils ont fourni, sur ce point, de nombreuses réponses.

Certains d'entre eux considèrent que les problèmes sont d'une telle ampleur qu'ils nécessitent des efforts coordonnés et des interventions gouvernementales. Mais d'autres soulignent qu'on ne peut faire confiance aux gouvernements pour engager les bonnes actions,

car ceux-ci fonctionnent sur des horizons à très court terme, ont des juridictions limitées et sont affaiblis d'un point de vue économique et politique. Les entreprises doivent donc s'engager plus avant et se mobiliser pour que de bons systèmes de gouvernance soient mis en place. Une grande part du panel, désignée sous les termes « groupe des innovateurs », estime *a contrario* que ces problèmes ne sont pas d'ordre politique et que beaucoup peut être fait, par les entreprises individuelles, au quotidien. Comme cela a été mentionné, ces dirigeants sont nombreux à voir ces problèmes comme des opportunités de réussite. Enfin, un petit groupe de responsables juge ces crises normales : prendre des mesures radicales pour changer le système pourrait être, selon eux, plus dangereux qu'autre chose.

Il existe donc des approches assez différentes de la question. Parmi celles-ci, on peut s'arrêter sur le cas des entreprises cherchant à transformer les problèmes en opportunités, notamment au travers de l'innovation tant dans les produits et les technologies que dans les organisations ou les *business models*. Nike est un bon exemple d'entreprises engagées dans cette voie. Le groupe s'est intéressé à la réduction de la consommation d'eau, en veillant à dépasser son propre périmètre de consommation. Ainsi il a développé des activités de *capital risk* visant à identifier et soutenir des technologies innovantes dans ce domaine.

De tels exemples sont nombreux et les opportunités qui n'ont pas encore été exploitées certainement tout aussi nombreuses. C'est pourquoi il serait très intéressant de savoir ce que les entreprises présentes pensent des éléments qui viennent d'être explicités et de connaître la stratégie qu'elles mettent en œuvre pour trouver, en collaboration avec d'autres acteurs de leur secteur, des solutions à ces problèmes.

▀ ARMAND HATCHUEL

Professeur, directeur adjoint du CGS-Mines
ParisTech et co-auteur de *Refonder l'entreprise*².

Armand Hatchuel déclare partager à la fois le diagnostic et la recommandation de ses collègues américains, mais un contrepoint doit être apporté selon lui à leur thèse : certes, les dirigeants d'entreprise peuvent jouer un rôle dans la réparation de la crise du capitalisme. Mais encore faut-il que leur entreprise n'ait pas elle-même été emportée par cette crise. Or, la position défendue dans *Refonder l'entreprise* est justement que l'entreprise a bien mis à mal par les transformations engagées depuis vingt ou trente ans et qui ont débouché sur la crise. Le paradoxe est donc que l'entreprise dont on attend qu'elle répare les problèmes actuels est elle-même menacée. Celle qui pourra nous aider à surmonter les problèmes devra nécessairement être une entreprise « refondée ».

La crise apparue en 2008 est en effet le résultat d'une transformation importante, liée au développement d'une doctrine ayant légitimé la valeur actionnariale comme critère de gestion essentiel pour les entreprises. Cette transformation a provoqué toute une série de dégâts sociaux comme, par exemple, l'explosion des écarts dans la distribution des revenus. Mais, paradoxalement, les dirigeants d'entreprise ont eux-mêmes subi cette évolution en perdant de leur légitimité. Enfin, le primat de la valorisation actionnariale a provoqué un phénomène financier très bien décrit par William Lazonick : entre 1998 et 2007, les grandes entreprises américaines ont dépensé jusqu'à 70 à 80 % de leurs bénéfices à racheter leurs actions. Les grandes entreprises phar-

maceutiques ont ainsi pu dépenser autant d'argent à racheter leurs actions qu'à investir dans l'innovation... À l'origine de tout cela, une transformation institutionnelle lourde, qui, entamée dans les années soixante-dix, a donné naissance au courant de la *corporate governance*, cette expression désignant un régime de gouvernement des sociétés anonymes, et des relations entre les dirigeants d'entreprise et les actionnaires. Les effets à long terme d'un tel système ont été largement démontrés. À cet égard, on ne peut que partager l'analyse des représentants de Harvard qui placent au centre de leur analyse, la gouvernance de l'entreprise comme un niveau fondamental de régulation du capitalisme, une régulation qui n'est ni celle du marché ni celle de l'État (de sorte que le concept de *market capitalism* qu'ils utilisent devrait être nuancé : on devrait plutôt parler de *business capitalism*).

Les chercheurs peuvent bien sûr appeler à un mouvement de réflexion collective des *business leaders*, mais ils doivent aussi s'interroger. Comment se fait-il que les principes de la *corporate governance* aient pu s'imposer à ce point dans l'ensemble des entreprises ? Pourquoi les chercheurs n'ont-ils pas réussi à donner aux dirigeants d'entreprise des instruments théoriques leur permettant de rétablir leur légitimité, leur crédibilité et leur autorité face à l'image d'agents des actionnaires que leur attribuait la *corporate governance* ?

Deux axes fondamentaux orientent cette réflexion.

Premièrement, depuis un siècle, aucune théorie n'a été élaborée sur le phénomène de l'entreprise, ce qui a laissé la place à des caractérisations réductrices telles que par la maximisation des profits. Aucune action humaine ne serait soutenable si elle n'optimi-

². *Refonder l'entreprise*. Armand Hatchuel et Blanche Segrestin. Seuil - La République des idées, 2012.

sait qu'un seul paramètre ! En outre, ce qui s'est produit à la fin du XIX^e siècle, avec l'apparition des grandes entreprises, a été mal compris. Si ces firmes ont pu se créer, s'il y a eu un consensus politique autour d'elles, c'est précisément parce qu'elles permettaient d'obtenir des résultats que le capitalisme de marché ne permettait pas. On ne peut effectivement pas construire un processus d'innovation complexe et accumuler des connaissances dans le seul cadre de relations marchandes.

Deuxièmement, des ambiguïtés demeurent au niveau du droit. Tout d'abord, un droit des sociétés (*corporate law*) n'est pas un droit de l'entreprise (*law of business*), et il n'y a pas de droit de l'entreprise. On confond l'entreprise et la société. Or, le chef d'entreprise ne dirige pas les membres de la société (les actionnaires) mais d'autres (les salariés). Ensuite, la nature des droits de l'actionnaire est source de confusion, puisque si les actionnaires en droit ne possèdent que leur action et non l'entreprise, ils peuvent se comporter comme des propriétaires puisqu'ils sont les seuls à pouvoir révoquer, à tout moment, les dirigeants. Enfin, pour que les « leaders » puissent s'attaquer aux problèmes, leur mission ne peut se réduire au fait d'être les « agents » des actionnaires. Or, pour l'instant, ils sont en droit des « mandataires sociaux » et cela rend possible une définition de leurs objectifs et une évaluation de leur action exclusivement par les actionnaires.

Face à de tels constats, on pourrait objecter qu'aucun droit de l'entreprise n'a été nécessaire pour permettre qu'un capitalisme florissant se développe pendant près d'un siècle. C'est juste, mais cette situation tient à un compromis historique qui a marqué la période depuis les années 1930 jusqu'aux années 1980. Et ce compromis aujourd'hui, n'existe plus. La dérégulation de l'entreprise a-t-elle provoqué l'ensemble de la

crise systémique ? On ne peut l'affirmer scientifiquement. En revanche, il ne fait pas de doute que cette dérégulation n'a pas permis de contrebalancer les mécanismes en jeu.

La réflexion sur la refondation de l'entreprise que nous proposons porte sur quatre principes.

- Premier point, il faut renoncer à l'idée qu'un collectif producteur n'a qu'un seul objectif, notamment un but lucratif, et s'interroger sur la mission que l'on peut assigner à ce collectif. Car il s'agit de provoquer des processus de création collective, l'entreprise a donc une mission d'innovation.
- Deuxième point, si l'on accepte cette logique, il devient indispensable de réfléchir à la façon dont on construit le statut du dirigeant dans les entreprises. Si, par exemple, 50 % des membres des conseils de surveillance d'entreprises allemandes représentent les salariés, ce n'est pas pour assurer un partage des bénéfices. C'est parce que une autorité ne peut être légitime si elle n'est que le représentant de l'une des parties !
- Troisième point, il faut s'interroger sur la signification d'une *business community*, en partant de la notion d'engagement. Ce qui fonde le collectif, ce n'est pas la mise en commun de moyens mais ce qu'on en fait, et si on accepte que des décisions soient prises pour employer ces moyens au nom d'un projet commun. De ce point de vue, un actionnaire n'est pas toujours engagé : on peut penser qu'il ne l'est que s'il accepte de confier la gestion de ses fonds pendant une certaine durée.
- Quatrième point, le partage du profit ne peut être le seul mode de construction de l'entreprise. Il semble nécessaire de réfléchir à des règles de

solidarité, qui font défaut aujourd'hui, notamment sur les effets des décisions prises au nom d'un intérêt commun.

En conclusion, ce débat pourrait conduire les dirigeants à modifier leur mode de gestion et le comportement des entreprises, et ce sans intervention sur les plans légal et normatif. Mais, malheureusement, il faut aussi prendre en compte le fait que la crise est passée et qu'elle a eu des effets. Dès lors, il faut peut-être envisager la création de nouvelles normes, qui seraient librement choisies : enrichir le droit des sociétés à partir de formes nouvelles telles que les contrats d'entreprise, réfléchir à un nouveau statut du dirigeant ou encore travailler à la création d'un droit de l'entreprise. Tous ces changements institutionnels pourraient être nécessaires pour accompagner les évolutions à venir.

■ BERTRAND COLLOMB

Président d'honneur du groupe Lafarge.

Bertrand Collomb observe que le diagnostic est partagé par tous : les problèmes constatés touchent aux questions de développement et de pauvreté, d'environnement, d'inégalités et de système financier. Certaines solutions ont déjà été trouvées par les entreprises, qui agissent sur le marché du *bottom of the pyramid*, interviennent dans le domaine de la préservation des ressources et de la protection de l'environnement ou encore travaillent sur l'acceptabilité de leurs activités dans les pays où elles sont implantées. Les exemples dans ces domaines sont nombreux.

Restent donc les problèmes d'inégalités et d'instabilité financière, sur lesquels on ne voit pas vraiment

comment les entreprises peuvent intervenir. Même s'il faut certainement fixer des limites pour éviter qu'un patron soit payé deux, quatre, six, voire dix fois mieux que ses collaborateurs directs, l'inégalité est la conséquence logique du principe de liberté d'entreprendre et du fait que ceux qui réussissent mieux en tirent plus de profit que les autres. Quant à l'instabilité financière, une régulation est certainement nécessaire, mais elle doit être mondiale et les États-Unis, compte tenu de l'importance de Wall Street dans le financement des campagnes électorales, ne semblent pas prêts à emprunter cette voie.

Les entreprises européennes ont toujours été très orientées vers les *stakeholders* et, par le passé, l'idée selon laquelle les actionnaires pouvaient exercer un quelconque pouvoir sur l'entreprise était assez lointaine. Puis, ceux-ci ont pris conscience qu'ils disposaient d'une possibilité légale de demander davantage et l'intermédiation est apparue, les actionnaires individuels laissant place à des actionnaires professionnels. Ainsi les rapports de force se sont inversés. Face à une telle évolution, Armand Hatchuel et Blanche Segrestin ne proposent pas autre chose qu'une légalisation de la *stakeholders theory*. Il s'agit là d'un saut relativement important puisque, si l'actionnaire est théoriquement propriétaire des seules actions, et non de l'entreprise, l'entreprise collective est néanmoins une extension de l'entreprise individuelle, désignant l'entrepreneur propriétaire de son affaire, et le droit de propriété est la base de l'économie libérale. Il y a donc une discussion intéressante à avoir autour de la question des droits des actionnaires.

Dernière remarque, l'économie ne se résume pas au marché et il n'y a plus que quelques républicains américains pour croire à l'idée de marché et de main invisible. Il est question avant tout d'une action collec-

tive. Comment organiser cette action entre État, entreprise, actionnaires, management et autres parties prenantes ? Il semble que tout le sujet est là...

▲ ANTOINE FREROT

Président directeur général de Veolia Environnement

Antoine Frerot explique avoir rencontré Armand Hatchuel, dont les propos ont pu paraître un peu académiques, dans un cadre tout à fait pratique. En tant que chef d'entreprise, il constatait que, chaque jour un peu plus, il se trouvait écartelé entre les exigences des différentes parties prenantes – les actionnaires, les salariés, les clients,... –, chacune d'entre elles cherchant à maximiser le bénéfice qu'elle pouvait arracher de l'entreprise, quitte à le faire au détriment des autres ou de l'organisation elle-même. Dans un tel contexte, l'équipe d'Armand Hatchuel l'a aidé à trouver une légitimité dans son rôle.

Effectivement, l'entreprise manque cruellement d'un corpus théorique. Elle n'a pas de légitimité légale et le problème de la propriété est plus complexe qu'il n'y paraît, puisque personne n'est réellement propriétaire de l'entreprise. Dès lors, on peut craindre que d'abus en abus - celui des salariés voilà trente ans, celui des actionnaires actuellement et, peut-être, celui des clients dans le futur -, on mette à mort cette invention collective humaine qui a permis tant de progrès. Compte tenu tant de la crise économique que de celle des valeurs, cette réflexion semble indispensable.

▲ ECHANGES AVEC LA SALLE

Un participant souhaitant savoir si le futur ne donnerait pas lieu à une mise en pratique des théories de Joseph Schumpeter, **Armand Hatchuel** le remercie de faire allusion à ce penseur. Schumpeter pense la « destruction créatrice » en se fondant sur l'exemple de l'Allemagne de la fin du XIX^e siècle. Premier économiste à juger nécessaire l'élaboration d'une nouvelle théorie sur la création de richesses à partir de l'innovation, il a donc su reconnaître la limitation des cadres théoriques de son temps. Car de fait, l'entreprise est impensable dans le cadre strict des rapports marchands. Et, même s'il n'est pas allé plus loin, Schumpeter a au moins eu le mérite de comprendre l'étrange phénomène - dont on n'a pas encore pris la mesure - que constitue la formation des grandes entreprises entre 1880 et 1920.

Un participant s'interroge sur l'échelle de temps. C'est une variable importante dans la vie de l'entreprise puisque les problématiques ne sont pas les mêmes selon que l'actionnariat est de courte ou de longue durée. Par ailleurs, comment les travaux de recherche présentés s'articulent-ils avec la théorie de la *shared value* ?

Joseph L. Bower confirme que la question de la nature des actionnaires est très importante. Il observe à cet égard que 75 % des entreprises dans le monde, environ, appartiennent à des familles et qu'il existe aussi un actionnariat public, très important en Chine, mais également présent dans des pays comme la France ou l'Allemagne.

S'agissant du rôle de la théorie, il faut noter que, si les universitaires passent toute leur vie à essayer de perfectionner leur théorie, les entrepreneurs, eux, n'hésitent pas à abandonner une théorie pour une

autre, qui fonctionnerait mieux, et consacrent beaucoup d'énergie à se tenir informés des idées innovantes en matière d'organisation, de façons de travailler,... Ils sont déjà en train de réfléchir aux questions qui sont débattues ici et ils ne vont pas attendre d'éventuelles réformes juridiques.

En définitive, la question essentielle semble être celle que Bertrand Collomb a mentionnée : le contrôle des actions des entreprises, dans les secteurs où l'actionnariat n'est ni familial ni public, par des marchés financiers très volatiles. Il est urgent de traiter ce problème.

Lynn S. Paine précise que des mouvements voient le jour pour reconnaître les dangers inhérents au « court-termisme ». Par ailleurs, dans le cadre des travaux qu'elle a menés avec Joseph L. Bower, la théorie de la valeur partagée a bien été examinée. Cette théorie, très localisée, ne tient pas compte des éléments perturbateurs dans le monde. C'est un des points de différenciation entre les deux approches.

Blanche Segrestin, professeur à Mines ParisTech et co-auteur de *Refonder l'entreprise*, revient sur la question du long terme. Un argument très souvent employé est que celui-ci permet de réconcilier les différents intérêts. Le long terme est aussi un horizon indispensable pour construire des capacités d'innovation, et ainsi répondre aux défis actuels. Mais les dirigeants d'entreprise ont-ils toujours les moyens d'envisager une stratégie sur le long terme ? On peut en douter quand leur rémunération est basée sur des performances passées ou quand, aux États-Unis, les chefs d'entreprise peuvent être attaqués pour prendre des décisions d'investissement risquées qui n'iraient pas dans le sens de la *shareholder value*... Ce sont donc bien aux conditions institutionnelles permettant de garantir une prise en compte du long

terme auxquelles il faut réfléchir, ce qui amène évidemment à s'interroger sur la position des différents actionnaires selon leur degré de volatilité.

Pour **Antoine Frérot**, la problématique du temps éclaire parfaitement celle qui a trait à la responsabilité du chef d'entreprise et aux difficultés engendrées par le service des intérêts d'une seule partie prenante. Il suffit de penser à ce que seraient actuellement les grandes entreprises si les générations précédentes avaient toutes cherché à extraire de ces organisations, immédiatement et à leur seul profit, les bénéfices dégagés. C'est la participation à une œuvre collective, et non la seule perspective des richesses que l'on pourrait sans délai extraire de l'activité, qui motive les acteurs de l'entreprise. C'est pourquoi il faut un corpus théorique relatif à l'action du chef d'entreprise et à la légitimité de ses décisions : pour qui, dans quel cadre et avec quel contrôle celui-ci agit-il à un instant donné ?

Armand Hatchuel observe qu'en règle générale, les Américains qualifient de « pragmatiques » les théories auxquelles ils croient et de « théoriques » celles auxquelles les Européens croient. La théorie de l'efficience des marchés, par exemple, aboutit à l'idée selon laquelle, à tout instant, le prix du capital est équilibré et optimal. Mise en pratique, cette très belle théorie conduit à changer les valeurs de certains bilans et à modifier des siècles de tradition comptable pour aboutir au *mark-to-market*, c'est-à-dire à l'évaluation des actifs de manière presque continue en fonction des échanges sur un marché. Il s'agit bien là d'un débat théorique, puisque la comptabilité a pour objectif de permettre le règlement des litiges sur les espaces marchands et n'a jamais été faite pour optimiser la valeur d'une entreprise ! De ce point de vue, il convient de reconnaître le rôle essentiel des théories dans nos sociétés.

Bertrand Collomb objecte que la question n'est pas que théorique, puisque tout dépend du modèle de *business*. Si le concept de l'entreprise implique d'acheter et de vendre en permanence pour optimiser son actif, il est parfaitement raisonnable de faire du *mark-to-market*. Le problème est donc bien lié au fait que, pour un certain nombre d'acteurs, l'entreprise est conçue, non plus comme un projet à long terme, mais comme une collection d'actifs acheteables et vendables à tout instant.

Joseph L. Bower indique que la question de la comptabilité et de la mesure des résultats doit être examinée puisque les entreprises, dans le cadre des décisions qu'elles doivent prendre à long terme, finissent par s'appuyer sur des ratios qui agrègent des éléments disparates, liés à des hypothèses elles-mêmes disparates, autant de biais pouvant aboutir à déformer la pensée. Mais, alors que les problèmes sont nombreux, il ne serait pas souhaitable que l'on transforme le cadre juridique dans le sens d'une plus grande protection de certains dirigeants, par exemple de ceux qui, au cours des dix dernières années, ont détruit de la valeur dans leur entreprise et, dans le même temps, n'ont pas hésité à s'augmenter. Ce sont là des questions complexes. C'est pour quoi l'impulsion de larges réformes laisse sceptique, et ce d'autant plus que, comme cela a été mentionné, certaines ne pourront porter leurs fruits que si elles sont mises en œuvre à l'échelle mondiale. Face aux véritables défis qui se présentent, il n'est plus possible d'attendre : les dirigeants doivent s'engager, dans le cadre de leur propre entreprise, pour améliorer le système.

Une participante évoquant les notions de partage de l'engagement et de codétermination, **Antoine Frérot** explique qu'il n'y a pas de solution à l'individualisme au sein de l'entreprise, comme, d'ailleurs, de la société toute entière, sinon de chercher à rappeler à tous que la poule aux œufs d'or peut être tuée par cet individualisme et les exigences abusives qui en découlent. La codétermination apparaît effectivement comme la voie nécessaire pour trouver un équilibre plus satisfaisant, mais, aujourd'hui, elle n'est pas codifiée et c'est bien cela qui manque. Il faut noter, enfin, que le problème d'écartèlement n'est pas seulement théorique. Des contradictions apparaissent, par exemple, entre les différents droits : droit de la concurrence, droit du travail, etc. Cet écartèlement n'est désormais plus tenable.

Armand Hatchuel précise la façon dont son équipe a travaillé autour de ces questions. Le groupe de recherche, notamment dans le cadre d'un projet mené au collège des Bernardins, étudie à la fois les expériences des entreprises mais aussi les voies nouvelles par lesquelles il peut rendre possibles des évolutions cohérentes avec le cadre légal et souhaitables du point de vue de l'efficacité et de la justice sociale. Les corpus théoriques sont aussi des armes dans les débats !

Refonder le capitalisme, repenser l'entreprise

Confronter les analyses d'universitaires et de chefs d'entreprise sur les enseignements de la crise pour améliorer le fonctionnement de nos économies de marché, telle est l'ambition de cette conférence-débat.

Joseph L. Bower et Lynn S. Paine, co-auteurs de *Capitalism at risk. Rethinking the role of business* (Harvard business review press, 2011), défendent une vision constructive sur l'avenir du capitalisme qui invite les entreprises à prendre davantage d'initiatives afin d'occuper tout l'espace qui leur revient.

De leur côté, Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, co-auteurs de *Refonder l'entreprise* (Seuil - La République des idées, 2012), proposent une évolution du gouvernement d'entreprise qui permettrait de mieux associer toutes les parties prenantes de l'entreprise, source de progrès, d'inventivité et d'innovation. Car pour eux, « les tourbillons financiers (...) dissimulent une (crise) beaucoup plus profonde : la crise de l'entreprise. »

Le compte rendu de cette réunion a été réalisé par *Cécile Beguery*.



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

