

**OBSERVATIONS prononcées à la suite de la communication de Bertrand Collomb
(séance du lundi 8 février 2010)**

Chantal Delsol : On ne peut parler de « démocratie » dans l'entreprise qu'en utilisant ce mot dans un sens dérivé, assez éloigné de son sens premier. La théorie de John Dewey au début du XX^e siècle me paraît fautive, selon laquelle la démocratie devrait s'appliquer à toutes les organisations sociales, armée, école, etc.

La grande société, j'entends par là l'ensemble du corps social, est très différente de ce que l'on peut appeler « les petites sociétés », c'est-à-dire les organisations sociales établies en son sein, dont notamment les entreprises, les églises, les syndicats, etc. La grande société n'a pas de finalité fixée par avance. La raison en est qu'elle ne se constitue pas par un choix d'appartenance ; nous naissons dans un pays et dans une culture sans les avoir choisis. Au contraire, dans les petites sociétés, les finalités sont données d'avance. Ainsi, la finalité de l'entreprise est connue et, si l'on entre dans une entreprise, c'est par choix, en toute connaissance de cause et l'on doit alors tendre vers cette finalité ; on ne peut pas changer la finalité.

Ces considérations expliquent pourquoi la grande société peut punir, mais pourquoi elle n'ostracise pas – à moins de basculer dans la terreur. Dans les petites sociétés au contraire, on peut exclure, mais on ne punit pas ; si l'on y punissait, ce serait là aussi la terreur. On voit là la différence radicale entre les deux types de sociétés et donc l'abus de langage qui consiste à parler uniment de « démocratie » pour l'une et pour les autres.

Dans les petites sociétés, il n'y a non pas démocratie, mais subsidiarité. Cette idée n'est du reste pas récente puisqu'on la rencontre dès le XIX^e siècle sous la plume de Villermé, Albert de Mun, Armand de Melun, etc. La subsidiarité implique une autonomie des actes, mais pas d'autonomie des finalités. En outre, il est évident que subsidiarité et démocratie, lorsqu'elles se manifestent dans la grande société, ne sont nullement liées. Ainsi le Saint Empire Romain Germanique connaissait la subsidiarité sans connaître la démocratie. À l'inverse, la France actuelle connaît la démocratie, mais pas la subsidiarité. Il me semble que l'on parle en fait de subsidiarité lorsque, à propos de l'entreprise, on évoque la démocratie, par exemple avec les cercles de qualité.

Dans le même ordre d'idées, la gouvernance d'entreprise, que certains voudraient voir assimilée à une sorte de gouvernement hyper-démocratique, est à mes yeux une simple gestion respectueuse des salariés. Quel est votre opinion sur ce « mot-hourra », c'est-à-dire un mot fétiche qui ne signifie plus rien tellement il a été prononcé ?

Enfin, comme vous avez parlé des cultures d'entreprise, j'aimerais connaître votre avis sur les analyses fort riches qu'en fait d'Iribarne.

*
* *

Jacques Boré : La différence de rémunération entre les sexes n'est-elle pas une tache pour la démocratie dans l'entreprise. D'après notre confrère ministre Xavier Darcos, les femmes représentent 25% des bas salaires à temps partiel dans les entreprises. Or, la démocratie n'implique-t-elle pas l'égalité ?

*
* *

Yvon Gattaz : Il était important de brosser un tableau historique de l'entreprise et de rappeler ce qui s'est passé au XIX^e siècle, là où tout s'est tramé, le XX^e siècle n'en ayant été que le résultat. À ce propos, j'ajouterai une date importante, celle de la loi de 1884, dite loi Waldeck-Rousseau. Cette loi prévoit que les « patrons » aident les « ouvriers » – ce qui est parfaitement honorable ; en revanche, il est un peu moins admissible que la loi autorise les employeurs à aider les employés sous toutes les formes possibles et sans report en comptabilité. Or, à l'heure actuelle, cette loi n'a toujours pas été abrogée. On comprend donc que certains s'y réfèrent pour financer de façon occulte certains groupes de salariés ; l'actualité est là pour nous le rappeler.

La démocratie dans l'entreprise, ce n'est jamais que la délégation des initiatives et des responsabilités ; c'est l'utilisation au mieux des talents de tous. Mais, en France, cette forme de démocratie est contrecarrée par une propension naturelle à institutionnaliser et à créer un pouvoir central. Dans l'entreprise, on veut voir les plus diplômés à la tête et les plus puissants sous forme syndicale commander les ouvriers réputés analphabètes... On arrive ainsi à des montages totalement artificiels dont les dérives, détournement de fonds par des comités d'entreprise par exemple, font régulièrement les choux gras de la presse.

Vous avez évoqué les SCOP, sociétés coopératives ouvrières de production, qui ont été une excellente idée. Mais à part quelques réussites particulièrement notoires – vous avez cité Essilor – les SCOP ont souvent été avant tout un moyen, pour la CGT communiste, de récupérer des entreprises qu'elle avait mises préalablement en faillite par des grèves dures et répétées. Et, les chiffres le montrent, les résultats commerciaux de ces SCOP sont généralement très décevants.

L'intéressement et la participation sont des éléments tout à fait importants. Nous y adhérons, mais permettez-moi de remarquer toutefois que certains de nos salariés refusent d'avoir des actions Radiall car ils ne veulent pas, disent-ils, avoir « leur travail et leurs économies dans le même pot ». Il ne faut donc pas croire que l'on peut imposer des participations financières à tous les salariés.

Vous avez fait allusion à la théorie de l'agence. C'est en 1932 que les deux professeurs américains d'économie, Berle et Means ont lancé cette théorie. Celle-ci consiste à considérer que les actionnaires sont certes propriétaires, mais qu'ils ne sont pas compétents. Il faut donc faire appel à des gens compétents, les agents. Mais ceux-ci ont l'inconvénient de coûter très cher. Ce système a duré jusqu'à *L'ère des organisateurs (The Managerial Revolution)* de Burnham, préfacé par Léon Blum, en 1941. Il a fallu attendre le rapport Cadbury en Grande Bretagne, puis le rapport Viénot en France, quelques années après, pour qu'on se rende compte que la théorie de l'agence est extrêmement coûteuse et que les actionnaires ne sont pas un ramassis de crétins. On a alors fait marche arrière et, aujourd'hui, on est revenu à la théorie de l'entreprise patrimoniale, que je défends de toute mon énergie. Il s'agit d'une forme de despotisme éclairé, tout à fait performante à la condition que l'éclairage soit plus fort que le despotisme.

Je suis persuadé que l'entreprise évolue vers une forme nouvelle où le dialogue humain retrouvera toute sa place, après la disparition certaine des syndicats, et aussi du Medef, bien entendu. Les décisions se prendront à la base par des salariés beaucoup plus responsables qu'on ne veut nous le faire croire. Le social – qui n'est

jamais que l'humain massifié – et le syndical – qui n'est jamais que le social institutionnalisé – cèderont le pas à ce dialogue humain.

*
* *

Gérald Antoine : Parler de la démocratie dans l'entreprise, n'est-ce pas jouer sur une métaphore ? La démocratie est un concept essentiellement politique et ne saurait s'appliquer à l'entreprise où il ne peut s'agir que des modalités de rapports entre le patron d'une part et les actionnaires et les employés d'autre part. Au passage, remarquons que la présence d'un patron évoque davantage la monarchie que la démocratie.

Le problème de la démocratie, dans son sens métaphorique, se pose-t-il de la même manière dans une grande entreprise et dans une petite ou une moyenne entreprise ? Le dialogue est-il de même nature dans une petite ou moyenne entreprise et dans une grande entreprise ? Sûrement pas.

Le système français ne se distinguerait-il pas des autres systèmes par le fait que les patrons français vivent toute leur carrière à la tête de leur entreprise, alors qu'à l'étranger, un professeur, un économiste, un chimiste, etc. peut devenir chef d'entreprise pendant un temps et puis retourner à son emploi premier ?

*
* *

Bernard Bourgeois : Ne faut-il pas dénoncer cette métaphore de la démocratie dans l'entreprise ? Elle a en effet déjà eu des effets très pernicioseux, particulièrement à l'école où l'on a entendu par démocratisation de l'enseignement, non pas la démocratisation de l'accès à l'enseignement, mais la démocratisation de la vie scolaire qui a conduit l'institution où elle en est aujourd'hui. Peut-on, doit-on parler de démocratie dans l'entreprise, en transposant un concept qui a sa validité dans une dimension de l'existence dans une autre dimension où il perd cette validité ?

*
* *

Emmanuel Le Roy Ladurie : N'ont pas été évoqués les cas extrêmes - l'antigestion sauvage dans le RER – ni les cas thanatologiques – la prochaine disparition de la raffinerie de pétrole de Dunkerque.

À propos de la disparition des entreprises, on peut noter que quand Lip a fermé, on en a fait un drame national ridicule – il y avait à l'époque 300 000 chômeurs. Aujourd'hui, des dizaines de milliers d'entreprises agricoles ferment sans aucune protestation de quiconque.

*
* *

Jacques de Larosière : En principe, les actionnaires disposent juridiquement du pouvoir dans l'entreprise, mais ils ne sont engagés qu'à hauteur de leur mise de fonds. En cas de faillite, l'ensemble de leurs biens n'est pas menacé, contrairement à ce qui se passait à l'époque des commandites. Or, ces actionnaires peuvent pousser l'entreprise à chercher des rendements excessifs au risque de pénaliser la soutenabilité des objectifs à moyen et long termes. À y bien regarder, une entreprise a quatre niveaux de référence. Il y a les actionnaires, qui sont les maîtres ; il y a le management ; il y a les employés ; enfin, il y a la collectivité générale qui, elle aussi peut pâtir des exigences des actionnaires, notamment lorsque celles-ci conduisent à des fermetures ou à des prise de risques excessives. La dissymétrie qui existe entre le pouvoir absolu des actionnaires, qui n'ont pas à répondre de leurs actes avec la totalité de leurs biens et qui influencent les managers notamment par les incitations financières et l'absence plus ou moins totales d'influence des employés et de la collectivité, qui peuvent pâtir gravement des décisions prises par les actionnaires, paraît choquante.

On dit beaucoup qu'en France les conseils d'administration sont très interpénétrés les uns dans les autres, entre banquiers et hommes d'affaires. Peut-il y avoir des conflits d'intérêt qui finissent par constituer un frein à l'indépendance des conseils d'administration. Qu'en pensez-vous ?

*
* *

Thierry de Montbrial : J'ai été très sensible au caractère métaphorique de la démocratie appliquée à l'entreprise. Quand on parle de démocratie, il y a d'une part le concept qui, par nature, est une abstraction et il y a les modalités diverses de la démocratie selon les pays. On peut d'ailleurs voir que ce qui est considéré démocratique dans un pays ne l'est pas forcément dans un autre. Ainsi le pouvoir immense des juges de la Cour Suprême aux États-Unis est souvent considéré comme non démocratique pour un esprit français.

Vous avez posé une question fondamentale lorsque vous avez constaté que, les États étant de plus en plus soumis à la concurrence, les modalités de la gouvernance démocratique deviennent essentielles pour l'issue de la compétition internationale. Un pays comme la Chine est aujourd'hui gouverné selon des modalités dont l'esprit d'entreprise n'est pas absent.

Il existe des institutions publiques qui sont gouvernées à certains égards comme des entreprises. Il s'agit par exemple des banques centrales, souvent taxées d'un fonctionnement non démocratique lorsqu'elles prennent des mesures qui déplaisent à l'opinion générale. Il se peut d'ailleurs que la réponse à la question que vous avez posée soit donnée par l'émergence d'organisations internationales qui seront de plus en plus gérées selon une logique comparable à celle des entreprises.

À l'initiative de Jean-François Copé, une loi est actuellement en préparation pour introduire des quotas de femmes dans les conseils d'administration des entreprises. Ce projet me semble poser un problème au regard du principe d'égalité et j'imagine que le Conseil constitutionnel aura à se prononcer sur cette question. Je pose cette question car il fallait qu'elle fût soulevée par quelqu'un.

*
* *

Jean-Claude Casanova : Deux grands problèmes se posent : d'une part, celui, historique et général, de la confrontation de l'entreprise avec l'idée démocratique et, d'autre part, le problème des actionnaires aujourd'hui.

Le problème historique et général consiste à se demander pourquoi nous nous posons la question de la démocratie et de l'entreprise. La réponse nous est donnée par ce que j'appellerais l'axiome de Tocqueville, lequel écrit : « On ne saurait concevoir les hommes éternellement inégaux entre eux sur un seul point et égaux sur les autres. Ils arriveront donc, dans un temps donné, à l'être sur tous. » À partir du moment où les sociétés se définissent par l'égalité, elles supportent mal que, dans certains secteurs, l'inégalité et les formes hiérarchiques subsistent. Plusieurs d'entre nous se sont plaints que l'on reconnaisse la démocratie à l'école et dans l'université. Sans doute ont-ils raison, mais le nœud du problème est qu'aucun homme politique n'ose le dire publiquement. Cela montre qu'il y a une « religion » qui s'impose et qui interdit d'exposer certains points de vue.

L'axiome de Tocqueville, l'aspiration à l'égalité, se complète par une idée qu'on prête à Marx, mais qui vient de Rousseau. C'est l'idée selon laquelle les hommes veulent être non seulement égaux, mais également libres, c'est-à-dire qu'ils ne veulent pas que leur situation dépende de décisions prises par d'autres, ce que Marx appelle l'aliénation. Cela concerne évidemment l'entreprise puisqu'il y règne l'inégalité de conditions – par le biais de la hiérarchie – et que lorsque la direction décide de fermer une usine, les salariés en subissent les conséquences sans avoir eu leur mot à dire. Marx a cru pouvoir résoudre le problème en faisant reposer l'aliénation sur la propriété ; il a donc décidé de supprimer la propriété, ce qui devait supprimer ipso facto toute aliénation. Mais, après qu'il eut écrit le livre I du *Capital*, il a découvert les grandes lois sur les sociétés anonymes. Il en a été extrêmement troublé et s'est demandé si la grande transformation à venir, ce n'était pas que tout le monde devienne propriétaire, auquel cas l'aliénation disparaissait aussi.

Ceux qui sont allés le plus loin dans l'application de ce principe, ce furent les Yougoslaves à l'époque de Tito. L'autogestion yougoslave a été très intéressante car elle faisait immédiatement apparaître la contradiction entre la propriété et le salariat. En effet, les ouvriers yougoslaves ou bien mangeaient le capital et donc s'appauvrirent en tant que créanciers, ou bien exploitaient le travail ; ainsi les grandes sociétés yougoslaves avaient décidé que l'autogestion était appliquée dans la maison mère, mais que les filiales devaient dépendre d'un contrat de travail !

La réponse historique est qu'il y a une société contractuelle, les travailleurs, les cadres, etc. et une société de créanciers. La réduction de la tension vient du fait que les contractuels se donnent de plus en plus de systèmes de protection de leurs contrats. La démocratie intervient sur un plan horizontal car environ 50% des revenus (en France) ne sont plus des revenus de l'entreprise, mais des revenus de la démocratie. J'entends par là qu'ils sont décidés par les élus, par le parlement. Par exemple, les revenus des salariés de la SNCF ne sont pas des revenus de l'entreprise. Si l'on additionne les salaires de la SNCF, on obtient vraisemblablement une somme supérieure au chiffre d'affaires.

Un autre problème, évoqué par vous, est celui des actionnaires. Le pouvoir des actionnaires, fort critiqué aujourd'hui, s'exprime en raison de deux particularités juridiques qui pourraient être modifiées. L'actionnaire manifeste son pouvoir à l'assemblée générale annuelle, mais est-il nécessaire qu'il y ait une assemblée annuelle ? Imaginons que la démocratie représentative soit annuelle ; tout le monde trouverait cela dangereux. L'assemblée des citoyens a beaucoup plus de responsabilités que celles des actionnaires et l'on trouve normal qu'elle ne se

prononce que tous les cinq ans. Pourquoi l'assemblée des actionnaires doit-elle se prononcer tous les ans ? Le deuxième pouvoir de l'actionnaire est la Bourse, avec son instantanéité, multipliée par l'informatique et la mondialisation. Mais ne pourrait-on pas inventer des systèmes susceptibles de freiner l'instantanéité, de rendre moins malléables les cours de telle sorte que l'entreprise secouée par les variations boursières puisse mieux résister et mieux s'adapter ?

*
* *

Mireille Delmas-Marty : Pensez-vous que la reconnaissance, puis l'inscription du droit de propriété privée dans la constitution chinoise en 2004, vont changer l'entreprise chinoise du point de vue de l'organisation démocratique ?

À l'heure de la globalisation, et en l'absence de tout gouvernement mondial, on peut se demander si les frontières entre intérêts publics et intérêts privés n'ont pas tendance à s'atténuer. Je pense notamment à l'Organisation Mondiale du Commerce où, en principe, seuls les États sont parties dans le règlement des différends, mais où les grandes entreprises se font parfois représenter, sous la forme d'*amicus curiæ*. N'y a-t-il pas, derrière la globalisation, une modification de l'équilibre des pouvoirs, les opérateurs économiques étant appelés à jouer un rôle majeur à côté des États ?

*
* *

Alain Plantey : Le système international ne connaît ni le droit, ni l'illégalité. C'est sa force. Nous avons un système où les rapports de force vont dominer de plus en plus. La démocratie n'a rien à faire avec cela. C'est un phénomène très grave. Toutes les grandes sociétés sont dans cette situation.

*
* *

Ghislaine Alajouanine : La démocratie, du grec « peuple » et « pouvoir, commander » repose sur trois piliers : le respect de la liberté, le respect de la justice et le respect de l'égalité des citoyens. L'entreprise est peuplée d'hommes et de femmes. Ma question portera sur l'égalité professionnelle, racine de la démocratie. Dans l'entreprise, comme dans la société, sans l'égalité, il n'y a pas de vraie démocratie, en sachant aussi qu'une société moderne doit donner à chacun la liberté d'exercer ses talents, une société juste doit aussi exprimer à chacun la reconnaissance qu'il mérite. L'exigence d'égalité est au fondement de notre pacte social. C'est une valeur non négociable. Pourtant, aujourd'hui encore, des femmes de toutes conditions se heurtent aux inégalités de rémunération (24% des cas), au temps partiel subi ou au plafond de verre. Le chemin de l'exemplarité est encore long.

Ce sont là les mots des parlementaires Jean-François Copé et Marie-Jo Zimmermann qui ont porté et viennent, ce 20 janvier, de faire adopter une proposition de loi pour instaurer des quotas dans les conseils d'administration. Ils ont déclaré aussi : « Nous avons choisi d'aborder la question de l'égalité professionnelle par la gouvernance des entreprises pour créer un électrochoc. Au

rythme actuel, il faudrait deux siècles pour arriver à un juste équilibre ». Les femmes n'occupent actuellement que 8% des sièges d'administrateurs dans les cinq cents premières entreprises françaises, avec la même équivalence dans les lieux de pouvoir masculin. Le manque de mixité reste un non-sujet. Notre espoir serait que du haut de conseils d'administration féminisés à 40%, la question de l'égalité professionnelle devienne un enjeu incontournable ; que les six lois votées par le législateur depuis 1972 soient respectées ; que l'expérience et les compétences soient considérées pour elles-mêmes en dehors de tout préjugé lié au genre.

À ce sujet, nous avons lancé à l'Institut français des administrateurs l'opération « M=V a », « mixité égale valeur ajoutée ». Selon les études du cabinet du conseil McKinsey que m'a fournis l'institution de haut niveau Entreprise et Progrès, la corrélation entre des performances économiques supérieures des entreprises et la présence des femmes dans les instances décisionnelles fait ressortir que les entreprises ayant plusieurs femmes dans leur direction recueillent un score moyen plus élevé que celles qui en ont peu. Par exemple, la rentabilité des fonds propres est supérieure de 10% à la moyenne des secteurs ; le résultat d'exploitation supérieur de 48% ; la croissance boursière est 1,7 fois plus élevée. Valeur ajoutée aussi : à la question, dans une enquête du Credoc, « s'il existait un label distinguant les entreprises distinguant qui font le plus d'efforts pour une plus grande égalité professionnelle, cela vous inciterait-il à acheter leurs produits ? », 58% ont répondu « beaucoup ». Valeur ajoutée encore quand on constate que parmi les dix pays qui comptent le plus de femmes à un poste de direction dans leurs entreprises, sept d'entre eux sont asiatiques et se trouvent dans la zone géographique qui connaît la plus forte croissance économique. Taïwan compte 91% d'entreprises où des femmes sont à des postes de responsabilité, la Chine 81%, la Malaisie et Hong Kong 80%, Thaïlande 75%. Voilà quelques preuves irréfutables dans le registre cartésien.

Dans le registre pascalien, c'est tout simplement la diversité qui fait la valeur ajoutée et qui est source de progrès. Et pourtant ! Malgré cette évidence prouvée que l'égalité professionnelle n'apporterait que du meilleur à l'entreprise comme à la société tout entière, maintenant et pour les générations futures, on assiste à un recul. D'après le dernier rapport sur la mixité du Conseil économique et social et environnemental, quatre tendances majeures se dégagent en 2009 : la réduction de la part des femmes dans les effectifs et encadrement au sein du groupe CAC 40 baisse de 27 à 25% sur cette dernière année ; le faible volontarisme des grandes entreprises en faveur de l'égalité professionnelle se manifeste par une baisse des accords de 20 à 18% ; le thème des rémunérations est absent de la politique de communication malgré la loi du 23 mars 2006 (17 à 20%) ; la stagnation de la communication sur la mixité ; on constate une baisse des indicateurs de mixité. Seuls 30% des sociétés communiquent sur la prise en compte de la mixité dans la gestion des carrières.

De plus, pour compléter ce constat, en France, si les femmes devancent leurs homologues masculins en termes de scolarisation, de résultats au bac et sont de plus en plus diplômées, elles restent, selon l'Insee, défavorisées face à l'emploi, les salaires et la promotion professionnelle.

Ceci nous amène à cette grande interrogation : quels sont pour vous, dans notre beau pays, les obstacles, les raisons qui font que l'on continue à se priver de la moitié du ciel, de cet enrichissement par la différence, de cette complémentarité ? « La démocratie évoluée, dont je suis partisan », disait Henry Ford, « c'est celle qui donne à tous, hommes ou femmes, les mêmes chances de réussite selon la capacité de chacun ».

Vous serez enfin certainement d'accord avec Goethe qui disait « L'éternel féminin nous attire vers les hauteurs ».

*
* *

Réponses :

À Jacques Boré, Thierry de Montbrial et Ghislaine Alajouanine :

N'ayant pas dit que j'étais en faveur de la démocratie dans l'entreprise, je pourrais facilement répondre que l'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas mon problème. Mais je me garderai bien de pareille désinvolture.

L'égalité des hommes et des femmes constitue, dans mes quinze ans de présidence de Lafarge, la seule question sur laquelle je considère avoir échoué. Je m'étais fixé pour objectif de faire venir davantage de femmes parmi les dirigeants du groupe, mais je n'y suis pas parvenu. Pourtant, j'ai essayé par des recrutements à la base, par des recrutements de femmes ayant déjà un parcours professionnel et des responsabilités, mais en vain.

Je ne crois pas personnellement qu'il y ait réellement des inégalités de rémunération pour des gens qui font le même travail. La seule chose est que les femmes n'ont pas les mêmes possibilités de promotion que les hommes.

Assurer l'égalité des hommes et des femmes est une tâche qu'il faut poursuivre sans relâche. Mon successeur y réussit un peu mieux que moi puisque, dans son comité exécutif, il y a une femme. Une sur dix membres, c'est mieux que zéro... J'espère que dans cinq ans, il en aura deux, mais le processus est long et difficile.

En ce qui concerne les conseils d'administration, je conviens que la situation a stagné depuis quatre ou cinq ans. Les hommes politiques veulent nous imposer des quotas, mais je ne suis pas sûr que ce soit une bonne idée. Mais, comme nous n'avons pas réussi à faire évoluer les choses, c'est de notre faute. Une des difficultés que nous rencontrons est la rareté, non pas de femmes compétentes, mais de femmes ayant le niveau de visibilité pour les postes de conseil d'administration. Je sais que tous les présidents qui cherchent à renouveler leur conseil demandent aux chasseurs de têtes de trouver des femmes, mais que ceux-ci ne reviennent généralement qu'avec cinq noms, à peu près toujours les mêmes.

Si l'on cherche des femmes qui soient patronnes du CAC 40, il doit y en avoir au maximum deux ; si l'on cherche des femmes membres de comités exécutifs, il y en a guère plus. Aussi, avec un certain nombre de femmes qui se sont penchées sur ce problème, nous avons lancé une action qui s'appelle « Board Women Partners », qui est soutenue par un certain nombre de patrons de grandes sociétés françaises et qui incite chaque patron à trouver, dans son entreprise, une femme qui lui paraît digne d'être considérée pour devenir éventuellement administrateur d'une autre société. Cette femme est alors suivie par le président d'une autre entreprise qui essaye de la préparer. Grâce à cette action, nous avons actuellement un vivier de douze femmes pouvant devenir administrateurs.

Il y a aussi un pari sur la diversité, sujet sur lequel nous ne sommes pas très performants. Mais il ne s'agit pas seulement de la diversité entre sexes. Le problème est que les femmes que nous envisageons de faire entrer comme administrateurs n'auront pas exactement le même profil que les hommes. Il faut donc accepter qu'un conseil d'administration soit un mélange et se dire que ce mélange contribuera à l'efficacité.

J'aimerais ajouter qu'il y a, de la part des hommes politiques, une incompréhension complète de ce qu'est un conseil d'administration et de son

fonctionnement, voire du fonctionnement d'une entreprise en général. De nombreux hommes politiques ne comprennent pas qu'il n'y ait pas, dans un conseil d'administration, une majorité et une minorité ; que l'on ne soit pas tout le temps en train de voter pour savoir qui va « gagner ».

À Chantal Delsol, Gérard Antoine, Bernard Bourgeois et Thierry de Montbrial :

La démocratie dans l'entreprise est une métaphore si l'on en décide ainsi. Mais d'aucuns peuvent aussi considérer qu'il serait possible d'avoir une vraie démocratie dans l'entreprise et s'organiser pour que chacun ait dans l'entreprise autant de liberté que dans la société civile. Je crois toutefois avoir clairement expliqué que ce n'est pas viable.

Je suis d'accord pour dire que les caractéristiques de la grande société et d'une petite société sont différentes. J'attire cependant l'attention sur le fait que cela évolue. On ne choisit pas d'être dans une grande société, avez-vous dit. Il me semble qu'on choisit de plus en plus d'être dans un pays ou dans un autre. Il n'y a pas de finalité donnée par avance d'un pays, avez-vous ajouté. Mais le taux de croissance du produit national brut n'est-il pas en train de devenir le critère de succès d'un pays ? Ou encore le classement du World Economic Forum sur l'attractivité d'un pays ? Chaque pays est de plus en plus soumis à des jugements externes qui enlèvent en quelque sorte à la population du pays la liberté de décider de ses propres critères de choix.

Cela explique pourquoi j'ai le sentiment que tous les inconvénients qui limitent la démocratie dans l'entreprise ne sont pas absents maintenant dans les pays modernes soumis à la concurrence et soumis à l'entrée et à la sortie de leurs citoyens.

Je serais très heureux de pouvoir dire que, dans l'entreprise, il n'y a pas de démocratie, mais qu'il y a subsidiarité. Malheureusement, je ne suis pas certain que ça soit complètement exact. Ça l'était à l'époque où le modèle type d'entreprise était celui de la décentralisation. Quand on avait une grande entreprise, on s'empressait de la casser en petites entreprises de façon à ce que toutes les décisions fussent prises dans un cadre à dimension humaine. Malheureusement, ce n'est plus ce principe d'organisation qui aujourd'hui prévaut dans les grandes entreprises. C'est bien plutôt de la concentration d'expertise au sommet dans toute une série de domaines, afin d'obtenir des synergies et une plus grande efficacité de coût.

Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas une certaine subsidiarité ; de nombreuses décisions doivent en effet être prises au plus près du terrain, mais elles le sont dans un cadre beaucoup plus contraint, dans un cadre qui ne procure plus aux décideurs locaux la satisfaction personnelle qu'ils ressentaient encore il y a quelques décennies. Celui qui dirigeait une filiale dans un pays lointain, à une époque où il fallait quinze jours pour recevoir une lettre du centre, avait bien entendu beaucoup plus de liberté et d'autonomie qu'aujourd'hui où la comptabilité de la filiale n'est pas traitée sur place, mais ailleurs, si bien que les gens du centre prennent connaissance des résultats de la filiale avant ou en même temps que celle-ci.

À Yvon Gattaz :

Vous avez poussé le trait beaucoup plus loin que je ne le ferais. Lorsque vous évoquez des actionnaires, il s'agit, me semble-t-il, d'actionnaires familiaux ou d'actionnaires de petites entreprises, tous détenant des parts importantes et qui ne posent guère de problèmes, ni de gouvernance ni de démocratie, la « dictature éclairée » assurant généralement la bonne marche de l'entreprise. Il est intéressant

de noter qu'un certain nombre de grandes entreprises sont plus ou moins sorties de l'actionnariat éclaté pour avoir des actionnaires concentrés.

Je suis beaucoup moins optimiste que vous sur la magnifique harmonie qui va régner dans l'entreprise d'ici quelques décennies. On trouvera sans doute des équilibres, mais il s'agira d'équilibres compliqués entre les différentes contraintes qui pèsent sur l'entreprise.

À Gérald Antoine :

L'entreprise est peut-être une monarchie, mais il n'empêche que beaucoup de gens ont souhaité que ce soit différent. Et il n'est pas interdit de souhaiter que ce soit différent. Le seul problème est que lorsque c'est différent, le système ne fonctionne pas.

Les disparités entre petites et grandes entreprises sont considérables et le dialogue que l'on mène dans les unes ou dans les autres n'est évidemment pas le même. On peut se demander si le dialogue dans une petite entreprise conduit à plus ou à moins de démocratie. En effet, c'est dans la petite entreprise que le despotisme éclairé peut rencontrer l'assentiment des gens qui en sont l'objet. Je connais plusieurs entreprises dont les salariés sont tout à fait satisfaits du management, alors même que leur patron, unique actionnaire de l'entreprise, apparaît comme un monarque de droit divin.

Plutôt que de parler de démocratie, concept vague, nous devrions peut-être parler du niveau d'acceptation par les gens de la base du système de gouvernance et de gestion. Aussi bien dans les petites que dans les grandes entreprises, l'objectif est (ou devrait être) de mettre en place un système où les décisions sont comprises et acceptées comme logiques. Il est essentiel d'instaurer en permanence un dialogue pour faire comprendre les décisions prises et il importe finalement peu que la direction de l'entreprise soit démocratique ou monarchique.

Je ne crois pas que les déroulements de carrière des patrons soient en France si différents de ceux dans les autres pays. C'est vrai qu'aux États-Unis, un président d'Harvard peut devenir dirigeant d'entreprise, mais la raison en est que président d'Harvard, de nos jours, n'a plus pour unique fonction que de ramasser de l'argent.

À Bernard Bourgeois :

Assurément, on peut dire que le concept de démocratie ne s'applique pas à l'entreprise. Je l'ai dit. Il est nécessaire de le remplacer par quelque chose qui réponde au désir de participation. Je ne pense d'ailleurs pas que l'absence de démocratie crée nécessairement l'oppression.

À Emmanuel Le Roy Ladurie :

À propos de Dunkerque se pose la question que j'ai déjà évoquée : peut-on fermer Dunkerque d'une façon telle que les travailleurs de Dunkerque comprennent qu'il ne s'agit pas d'une décision arbitraire et que l'on va s'occuper d'eux ? Je crois que c'est possible. Je pourrais vous donner plusieurs exemples tirés de mon expérience chez Lafarge, où des décisions lourdes de conséquences pour nos salariés ont été comprises et nullement ressenties comme une violence qui leur était faite.

À Jacques de Larosière :

L'asymétrie du système actionnarial pose effectivement problème. Je suis comme vous partisan de la *stake-holder theory*, c'est-à-dire l'idée que les entreprises sont responsables vis-à-vis de toute une série de parties prenantes. C'est d'ailleurs la théorie du droit français qui parle de l'intérêt social, qu'il distingue de l'intérêt des

actionnaires. Mais ce n'est malheureusement pas la tendance des vingt ou trente dernières années et je ne suis pas sûr que ce sera celle des vingt prochaines. Les États mettront des limites au comportement des marchés, mais la pression des actionnaires exigeant, en tant que propriétaires de l'entreprise, des performances élevées, va demeurer. Tout le talent des chefs d'entreprise et des conseils d'administration consiste à ne pas rejeter dédaigneusement les demandes des actionnaires tout en gérant l'entreprise de façon à dégager suffisamment de marge pour pouvoir répondre aux autres intérêts.

Oui, les conseils d'administration sont très interpénétrés. Le problème est difficile à résoudre parce que la société française est une petite société. Qui veut-on dans les conseils d'administration ? Des gens qui ont l'expérience des problèmes difficiles pouvant se poser à un conseil d'administration. Ne répondent vraiment à ce profil que des gens ayant dirigé une autre entreprise de même taille ou siégeant dans des conseils d'administrations d'entreprises de même taille, c'est-à-dire, pour la France, peu de gens. Certes, on peut trouver des profils adéquats au niveau mondial, mais il n'est pas facile de convaincre, par exemple, un Américain de venir en France huit fois par an pour s'exprimer en français (langue obligatoire en raison de la présence de délégués du personnel). L'expérience montre en outre que nos administrateurs étrangers n'ont souvent pas la perception fine de ce qui peut se faire dans un contexte français. Nos meilleurs administrateurs sont ceux qui ont l'expérience d'autres sociétés françaises.

À Thierry de Montbrial :

Le fait que les démocraties aient choisi de sortir certaines institutions, telles les banques centrales, du processus démocratique est en quelque sorte l'hommage du vice à la vertu. Cela montre bien que la démocratie a ses limites et que c'est parfois en sortant du cadre démocratique que l'on peut prendre les meilleures décisions.

Pour ce qui est des femmes, j'ai cru comprendre que sur le quota des conseils d'administration, il y a eu une modification de la Constitution pour éviter ce qui s'était passé avec la précédente loi sur le sujet, à savoir le rejet par le Conseil constitutionnel. Monsieur Copé se réclame de l'exemple des conseils municipaux où il a été possible, grâce aux quotas de femmes, de se débarrasser des vieux conseillers municipaux inefficaces. Mais en disant cela, il fait l'hypothèse que les conseils d'administration ont eux aussi besoin de se débarrasser d'un grand nombre de leurs membres masculins, ce qui ne correspond guère à la réalité.

À Jean-Claude Casanova :

Je suis d'accord avec votre analyse et trouve le propos de Tocqueville tout à fait judicieux. Je ne suis toutefois pas certain que l'on ait résolu ce problème. L'aspiration à la liberté et à l'égalité dans l'entreprise existe et existera toujours. Elle est plus forte dans certains pays que dans d'autres. Mais l'équilibre entre les contractuels et les créanciers, pour reprendre vos termes, n'est pas totalement assuré, comme je l'ai déjà évoqué en répondant à la question de Jacques de Larosière. Tout dépendra de l'évolution du capitalisme tel qu'il sera décidé, non par les entreprises, mais par les États. Selon les limites que l'on posera au pouvoir des actionnaires, on aura ou l'on n'aura pas un équilibre.

Vous avez proposé des mesures intéressantes pour la fréquence des assemblées générales. Mais je crains que les actionnaires ne préfèrent des assemblées trimestrielles ! Quant à la Bourse, elle fonctionne avec des ordinateurs qui enregistrent les transactions à la milliseconde. Tant que personne n'aura dit aux

boursiers que faire des transactions à la milliseconde ne présente aucun intérêt social et que l'on ne va rien faire pour l'encourager, on restera soumis à la pression impatiente des actionnaires.

Chez Lafarge, nous avons un système qui permet de doubler les dividendes pour des actions détenues depuis plus de deux ans. Je voulais aller beaucoup plus loin en proposant qu'aucun actionnaire n'ait de droit de vote avant qu'un an ne se soit écoulé après l'achat de l'action. Mais on m'a dit que j'attendais à la liquidité des marchés et que je ferais augmenter par là le coût du capital. Je l'admets, il est possible que des modèles économiques puissent expliquer qu'en diminuant les rapidités de transaction, on fasse diminuer le coût de capital de 0,0001%... Mais la crise que nous avons connue a fait passer le coût du capital de 4 à 15 ou à 20, et peut-être amènera-t-elle la Grèce à payer 10% au lieu de 5. Ceux qui prétendent que l'on peut réduire le coût du capital grâce à une perfection extraordinaire des modes de transaction oublient que les volatilités et crises engendrées par le système produisent des imperfections bien pires.

À Mireille Delmas-Marty :

L'inscription du droit de propriété privée dans la constitution chinoise ancre l'évolution chinoise dans l'évolution générale du monde. Néanmoins, les Chinois ont su garder des possibilités de contrôle qui font que la liberté d'action du privé n'est pas aussi entière que dans nos sociétés. Ce n'est d'ailleurs pas forcément une mauvaise chose.

Vous avez indiqué que les frontières publique/privé allaient s'atténuer et que les opérateurs économiques allaient jouer un rôle. Un exemple en est fourni par Kofi Annan qui a demandé aux entreprises de s'engager dans le pacte mondial en leur disant qu'elles étaient des acteurs mondiaux. Auparavant, c'était une hérésie pour un Secrétaire général des Nations Unies d'avoir d'autres interlocuteurs que des États. Cela dit, les entreprises ne sont des acteurs mondiaux libres que si les gouvernements le veulent bien. En effet, le jour où Ugo Chavez décide de nationaliser nos usines du Venezuela, il a toute latitude pour le faire.

*

* *