

# GRANDES ENTREPRISES MONDIALISÉES ET DÉMOCRATIE : AU-DELÀ DE LA SOUVERAINETÉ DE L'ACTIONNAIRE

OLIVIER BASSO\*

**L**a grande entreprise, mondialisée et cotée en Bourse, déploie aujourd'hui une influence considérable, au-delà de ses effets économiques, et participe activement au façonnement de notre société et à la construction d'une gouvernance mondiale.

En ce sens, la grande entreprise, transnationale, se distingue radicalement des autres entreprises, les PME-PMI. Et elle est ainsi devenue *de facto* un acteur politique. Or quel est aujourd'hui le principe de légitimation de l'exercice de son pouvoir ? Le seul principe qui est aujourd'hui mis en avant et qui a profondément marqué le management de ces organisations gigantesques depuis vingt ans, c'est celui de la souveraineté de l'actionnaire. Il évalue la performance de l'organisation à l'aune de la création de valeur pour l'actionnaire (dividendes ou cours de l'action).

Or ce principe nous paraît insuffisant à légitimer les activités extra-économiques de la grande entreprise. Celle-ci souffre de ce fait d'un fort déficit de légitimité démocratique.

Nous nous proposons donc de :

- définir les caractéristiques de cette classe très particulière d'organisations, la grande entreprise mondialisée, qui ne saurait être confondue avec les autres types d'entreprises existantes ;
- souligner l'activité proprement politique de ces organisations géantes qui participent au façonnement de notre monde ;
- caractériser leur ressort interne, le moteur de leur dynamique de développement ;

---

\* Professeur associé, Centre national des arts et métiers (CNAM).

Cet article propose une présentation synthétique et partielle des thèses exposées dans Basso (2015).

- montrer l'inefficacité des solutions actuellement proposées ;
- proposer *in fine* une nouvelle voie, plus démocratique, et, dans un second temps, trois mesures qui permettent de définir de nouvelles formes de légitimité, interne et externe<sup>1</sup>, pour cet opérateur international qui est devenu progressivement, au-delà de sa nature économique, un acteur politique.

## QU'EST-CE QU'UNE GRANDE ENTREPRISE ?

Une grande entreprise se caractérise par trois traits spécifiques : (1) sa taille, (2) sa nature transnationale et (3) le fait d'être coté sur un marché financier boursier. Dans cette partie, nous rappelons les deux premières caractéristiques. La troisième caractéristique sera traitée dans la troisième partie.

### Une taille comparable à celles de certains États nationaux

La taille constitue l'élément distinctif de l'activité économique considérée (*big business*). Cela ressort des différentes dénominations utilisées pour désigner le phénomène (firmes multinationales – FMN – (Mouhoud, 2011), grandes sociétés transnationales – GST – (Andreff, 2003), grandes unités multinationales (Bauchet, 2003), pour en citer quelques-unes). Mais comment la mesurer ?

Ce n'est pas un indicateur unidimensionnel et il peut renvoyer à différentes caractéristiques : effectifs, chiffre d'affaires, nombre de clients, capital immobilisé, capitalisation boursière, implantations géographiques, etc., autant de paramètres donnant lieu à certaines difficultés méthodologiques (limites, mesurabilité, consolidation des données).

Je suggère une approche minimaliste : le croisement de ces différents critères<sup>2</sup> permet déjà de délimiter un ensemble minimal des organisations que nous évoquons sous le terme de « grandes entreprises » : Royal Dutch-Shell, Volkswagen, Ikea, Sony, Danone, Caterpillar, Philips, Hewlett-Packard, General Motors, Amazon, Xerox, Motorola, Nokia, Google, etc. La plupart des chercheurs évaluent à environ 300 ou 400 le nombre de ces très grandes entreprises.

Ainsi, en termes de chiffre d'affaires, elles représentent des ordres de grandeur considérables, ainsi qu'en atteste une comparaison avec les PIB des pays (année de référence 2012). Le chiffre d'affaires d'Exxon Mobil, par exemple, est de 482 Md\$, à comparer à 3,1 % du PIB américain, soit l'équivalent du PIB de la Norvège ; Royal Dutch Shell pour sa part possède un chiffre d'affaires de 467 Md\$, soit 19,2 % du PIB britannique, ou encore celui de l'Argentine ; enfin, Toyota, dans un autre secteur, a un chiffre d'affaires de 254 Md\$, soit 4,2 % du PIB japonais, ou du PIB de la Grèce.

Cet effet de taille est également perceptible sur le plan des emplois : ainsi, en 2013, Walmart (grande distribution) emploie 2,20 millions de personnes, soit l'équivalent de la population active de l'Irlande ; McDonald's (groupe et franchisés) emploie 1,7 million de personne.

Le poids des grandes entreprises est aussi impressionnant en termes de dépenses en R&D (recherche et développement) (L'Expansion Magazine, 2013), moteur de l'innovation et des futurs revenus : ainsi, Microsoft représente 9 % de la R&D publique des États-Unis, 101 % des dépenses de la Corée du Sud !

Pour d'autres, c'est le montant des bénéfices dégagés en 2013 (Fortune Magazine, 2014) qui frappe l'imagination : Vodaphone (94,13 Md\$), Apple (37 Md\$), Exxon (32,5 Md\$), etc.

Nous avons bien affaire à des entités organisationnelles dont la surface financière et l'importance économique les placent au niveau d'un État de petite taille.

## L'insaisissable entreprise transnationale

La grande entreprise est sortie du territoire national et évolue dans un espace mondialisé où elle semble naviguer sans pouvoir être appréhendée dans son unité.

Sur le plan organisationnel, elle est par construction soustraite aux regards nationaux : le point de vue national ne peut plus englober l'entreprise tout entière.

Elle peut être partout et donc nulle part : on ne peut apparemment la saisir en son entier. Elle peut apparemment déplacer et transférer les composantes de son activité là où elle évalue avoir accès à des ressources au moindre coût et en mettant en compétition les territoires (politique fiscale, législation du travail, subventions, compétences, etc.).

Sur le plan légal, elle échappe à l'assignation en justice : elle ne semble pas localisable en tant que telle. Certes, le siège social du groupe international, sa holding de tête, est inscrit dans un espace national donné, mais l'organisation – l'ensemble des filiales rattachées à la holding et dispersées dans le monde – ne constitue pas juridiquement parlant un être entier et demeure donc difficilement saisissable dans son unité.

En résumé, elle semble quasiment insaisissable : elle a dispersé son activité aux quatre coins du monde. Elle ne possède pas de statut juridique à part entière : elle n'existe donc pas en tant que telle au regard du droit international.

Or elle dispose aujourd'hui d'un pouvoir considérable au sein de notre société qu'elle contribue à modeler, en poursuivant ses propres objectifs.

## LES GRANDES ENTREPRISES : DE FACTO DES ACTEURS POLITIQUES

Le mot « entreprise » recouvre des réalités très différentes.

La grande différence entre une PME et une grande entreprise, c'est que la PME peut certes tenter d'influer sur son environnement local, de faire du *lobbying*, etc., mais elle rencontre toujours la puissance publique, un élu, un représentant des citoyens. Quand l'espace de jeu économique devient le monde, ce n'est plus le cas : la grande entreprise n'a plus d'interlocuteur : il n'y a plus de face-à-face avec la puissance publique. C'est pourquoi on parle de gouvernance planétaire, avec des acteurs hétérogènes (des États, des grandes entreprises, des ONG – Organisations non gouvernementales –, etc.), et non plus de gouvernement mondial qui supposerait un acteur unifié.

À ce niveau, la grande entreprise participe à la définition du destin du monde : elle a le pouvoir de faire porter son action sur son champ d'action même, sur les conditions de possibilité de l'exercice de son activité, sur les dimensions de la société humaine dans lesquelles elle évolue.

Elle déploie un pouvoir spécifique, au-delà de la seule activité économique. Elle exerce un pouvoir de nature politique : il touche en effet aux conditions mêmes du « vivre ensemble ».

Elle peut ainsi modifier durablement les conditions de la vie humaine, telle que le montre, par exemple, l'impact environnemental des acteurs liés aux matières premières. Elle influe également sur les grandes décisions qui touchent aux grands problèmes mondiaux : écologie, travail, faim, maladies, etc., dans le cadre de multiples instances (convention cadre des Nations unies, *think tanks*, groupes d'influence<sup>3</sup>, Forum de Davos, *World Policy Conference* de l'IFRI – Institut français des relations internationales –, etc.).

Le pouvoir particulier de la grande entreprise s'exerce également à un niveau supérieur, moins visible : du fait du nombre de personnes qu'elle emploie, elle pèse sur le façonnement des vies des individus (leur présence corporelle au travail, leurs manières de mobiliser leur esprit, leurs valeurs comportementales, leurs visions de la vie, etc.), en promouvant, notamment depuis la fin des années 1980 et la prédominance de l'intérêt des actionnaires, une certaine vision de l'efficacité<sup>4</sup> entendue comme une valeur en soi.

La puissance de la grande entreprise ne réside donc pas tant dans sa capacité stratégique de changer les règles du jeu concurrentiel du ou des marchés de biens ou de services dans lesquels elle évolue que dans sa faculté d'influer sur la construction des sociétés humaines dans lesquelles elle s'inscrit.

Cette influence s'exerce donc à deux niveaux qui constituent son espace d'action spécifique : le projet de société dans le monde qui nous entoure et les modes de vie des individus qu'elle contribue à façonner.

Cette puissance nous paraît indubitable et reconnue par l'ensemble des observateurs de la vie humaine, quelles que soient leurs options politiques. L'entreprise, acclamée ou combattue, est unanimement perçue comme le lieu probable d'élaboration de la société humaine de demain.

Le Forum de Davos montre que le destin de la planète se discute avec les chefs d'État et... les dirigeants des grandes entreprises (et non des PME...) qui revendiquent souvent explicitement cette part de responsabilité : les États incapables de s'entendre sur les mesures collectives à prendre pour gouverner le monde devraient s'inspirer de la capacité des entreprises à agir conjointement, unies par une même rationalité d'efficacité, au-delà de leurs rivalités.

La question est alors de comprendre ce qui meut la grande entreprise : quels sont les buts qu'elle poursuit ? quel est son propre intérêt ?

## QUEL EST AUJOURD'HUI LE RESSORT INTIME DES GRANDES ENTREPRISES ET LEUR PRINCIPE DE PILOTAGE ?

Ce qui distingue aujourd'hui les grandes entreprises des autres grandes entreprises transnationales, c'est leur cotation sur un marché boursier international. C'est cette vie parallèle propre aux grandes entreprises cotées, en plus de leurs vies industrielles et commerciales, qui est ici déterminante. La vie boursière impacte radicalement la vie de l'entreprise (*firm*) et notamment son mode de pilotage et sa culture.

« La financiarisation ne s'est (...) pas simplement traduite par la mise en place d'outils de gestion de contrôle financier nouveaux, mais par la mise en place d'outils valables pour toutes les entreprises afin que leur comparaison et donc leur mise en compétition spéculative soient possibles. On a ainsi assisté à une normalisation comptable et financière des organisations (cf. normes IFRS – International Financial Reporting Standards –, par exemple) et donc du travail. » (Gomez, 2013).

Le mouvement de financiarisation interne de la grande entreprise s'est traduit par la prise de pouvoir de la direction financière sur les responsables de la production : « Le contrôle de la gestion et le contrôle financier orientés pour servir la valeur pour l'actionnaire structurent désormais les organisations contemporaines. » (Gomez, 2009). C'est cette visée qui a imprégné la majeure partie des grandes transformations stratégiques des entreprises à partir des années 1990,

avec notamment la diffusion de la théorie de la création de valeur pour l'actionnaire (*shareholder value, economic value added* – EVA).

De ce fait, la dynamique humaine de la grande entreprise s'est considérablement appauvrie à partir des années 1990. En l'espace de vingt-cinq ans, la grande entreprise est devenue le lieu contrôlé de l'extraction d'un profit destiné à récompenser les actionnaires : cette perspective est devenue le principe de pilotage de l'organisation humaine, quel que soit le souhait de ses dirigeants et managers d'échapper à cette pression.

La grande entreprise cotée, devenue un placement financier, est entrée dans le même temps dans les grandes manœuvres de fusions et d'acquisitions. Les années 1990 resteront marquées par une grande vague d'OPA (offres publiques d'achat) et d'OPE (offres publiques d'échange) qui ont abouti à de multiples cessions, scissions et restructurations.

Devenue un bien partageable et cessible, l'organisation n'a pu maintenir sa dimension de communauté humaine : les conditions de travail se sont détériorées, avec leur cortège de violences liées à la déshumanisation du travail (stress, maladies psychosomatiques, perte de sens, etc.) et la légitimité syndicale s'est affaiblie.

Le management lui-même – et ses relations interpersonnelles bâties dans la coordination du travail collectif – s'est retiré de nombreux espaces de travail : il a été souvent sous-traité aux cadres intermédiaires, les *middle managers*, rebaptisés pour la circonstance « managers de proximité » et, plus récemment, à la filière des ressources humaines qui est devenue le lieu d'aboutissement de tous les dysfonctionnements managériaux.

La souveraineté de l'actionnaire s'est traduite par la promotion du PDG comme représentant de ses seuls intérêts avec, comme mécanisme d'assurance de sa loyauté, un intéressement direct de celui-ci aux profits de l'entreprise qui le conduit à s'enrichir et à faire sa fortune... en le transformant en actionnaire.

La *corporate governance* a placé l'actionnaire au cœur d'un dispositif normatif qui encadre le comportement du dirigeant.

La légitimation de ce discours normatif repose sur une thèse juridiquement erronée : les actionnaires (*shareholders*) se proclament propriétaires de l'entreprise. L'objectif de l'entreprise, et donc de ses dirigeants, est de maximiser la valeur des actionnaires. C'est une vision économique-financière de la firme : dans un tel cadre, le dirigeant est mandaté par les propriétaires pour accroître la valeur du bien, mesurée par le cours de Bourse dans le cas des entreprises cotées.

Le diagnostic de l'ensemble et des maux qu'il a engendrés est désormais connu. Ils sont identifiés tant en Europe que dans les pays anglo-saxons : ainsi, les conclusions du rapport Kay (2012) en Grande-Bretagne plaident pour la prise en compte de la santé à long terme des entreprises face aux « pressions liées aux prises

de décisions de court terme qui surviennent lors de *reportings* excessivement fréquents des performances financières et d'investissement (comprenant les *reportings* trimestriels des entreprises), et du fait d'une confiance excessive aux modèles et aux indicateurs particuliers des mesures de performance, évaluant les risques et les actifs ».

Cependant, cet appel à introduire du « *long-termism into companies' DNA* » pourra sonner comme une exhortation vaine.

En effet, quel est, au-delà des discours stratégiques, le moteur de la grande entreprise contemporaine ?

C'est bien la production, non de biens et de services, mais d'un résultat positif, qui est le critère du bon fonctionnement d'une grande entreprise, telle qu'elle sera évaluée par le marché financier qui la cote et qui exprime les positions des actionnaires.

Ce sont bien ces actionnaires qui évaluent la bonne marche de l'entreprise en réagissant, par la cession ou l'achat d'actions, sur les marchés financiers qui disent, publiquement, sa valeur d'échange.

La cotation de l'entreprise va au-delà de sa seule valorisation. Elle juge aussi de sa conduite, en prétendant actualiser la performance future. En ce sens, les grandes entreprises telles que nous les avons qualifiées (taille, transnationalité, cotation) ont bien pour principe moteur de faire croître leur valeur boursière. Le juge de la bonne conduite de la grande entreprise, c'est sa valeur en Bourse. Et l'indicateur est devenu une finalité en soi.

De ce fait, ce qui meut aujourd'hui une grande entreprise, ce qui constitue son âme au sens technique du terme (principe d'automouvement au sein des êtres animés), c'est l'intérêt de ses actionnaires, c'est essentiellement la production d'un bénéfice ou d'une plus-value.

## QUE FAIRE AUJOURD'HUI ? QUATRE SOLUTIONS + 1

Face au double constat de puissance politique et d'absence de légitimation démocratique des mégafirmes mondialisées et financiarisées (les PFPM – puissances financières privées mondialisées)<sup>5</sup>, il existe aujourd'hui quatre solutions possibles.

### L'option révolutionnaire

Il faut démanteler les grandes entreprises qui exercent un pouvoir considérable et façonnent notre monde sans qu'aucun mandat ne leur ait été confié en ce sens.

Position révolutionnaire illustrée par l'ouvrage de Susan George (Attac) de 2014 au titre évocateur *Les usurpateurs : comment les entreprises transnationales prennent le pouvoir*. Au-delà de la pertinence du diagnostic, je ne crois pas que les conditions d'une telle révolution soient aujourd'hui réunies.

### La réglementation internationale

Le rêve de Kant d'un gouvernement mondial des États nations dont l'action concertée régulerait harmonieusement le comportement des grandes entreprises est illusoire : les États sont à la fois juges et parties.

Ils sont eux-mêmes en compétition les uns avec les autres et leurs grandes entreprises nationales sont les fers de lance de leur compétitivité. Par exemple, Google est aujourd'hui en position de monopole manifeste aux États-Unis et dans le monde, mais l'administration américaine ne réitérera pas le fait de démanteler ATT des années 1970 car Google porte aussi le *leadership* américain. L'option apparaît donc peu crédible.

### La voie de l'autorégulation

La croyance dans la capacité des grandes entreprises à se comporter en êtres de raison refuse d'identifier le moteur aveugle qui les anime, à savoir la création de valeur financière. La production de *soft law* (codes de bonne conduite, principes d'action, etc.) témoigne de la bonne volonté des dirigeants à discipliner leurs organisations, mais ils ne peuvent rien contre la force inconsciente et mécanique qui les meut.

Le principe de la souveraineté de l'actionnaire ne permet pas réellement l'exercice d'une responsabilité, qui suppose une autonomie du sujet, et la conscience d'un être moral. L'entreprise est régie par l'actionnaire, qui nomme et démet lui-même le dirigeant de l'organisation : elle ne contient pas en elle-même de principe interne d'arrêt ; la création de valeur pour l'actionnaire n'a pas de limite intégrée. De ce fait, l'évocation d'une « responsabilité » de l'entreprise qui renvoie à un être de raison, capable d'arbitrage selon des principes moraux, s'applique aujourd'hui de manière très particulière à l'entreprise : c'est le plus souvent à l'intérieur de la sphère circonscrite par l'intérêt de l'actionnaire, et une fois cette exigence remplie, que les actions de responsabilité sociale peuvent se déployer. Cette voie paraît donc illusoire.

### La *pax americana*

L'approche américaine de la problématique est extrêmement pragmatique et efficace. Elle repose sur une extension de la juridiction américaine qui comble le vide laissé par le droit international.

Sont considérées comme relevant en droit du système national juridique américain les entreprises qui exercent tout ou partie de leur activité sur le sol américain, sont cotées sur une Bourse de valeurs américaine, font transiter des opérations bancaires sur le sol américain, voire libellent leurs opérations en dollars américains. Il est clair que dans ces conditions la grande majorité des grandes entreprises relèvent du droit américain.

Le sens de la démarche américaine est clair : au lieu de peser sur la reconnaissance des grandes entreprises comme sujets de droit internationaux et d'entrer dans la construction collective d'un ordre juridique mondial partagé, les États-Unis font le choix de régler « à domicile » les problèmes de gouvernement économique du monde.

### Vers une cinquième voie ?

La cinquième voie consiste à légitimer les grandes entreprises en reconnaissant la nature politique de leur activité et en allant jusqu'au bout de la logique : il s'agit de les constituer telles que nous les avons définies, en corps politiques légitimes.

À quelles conditions est-il possible de conférer à la grande entreprise et à ses agissements une légitimité politique qu'elle ne possède pas aujourd'hui ?

## LA VOIE DÉMOCRATIQUE

La légitimité politique d'une organisation dépend de la qualité de sa pratique de la démocratie (sur le plan de ses fondations, dans l'exercice du pouvoir, dans ses processus de délibération et de décision, etc.).

L'idée démocratique, initialement portée par les États d'Europe et d'Amérique du Nord, repose sur l'existence irréductible d'un débat possible avec une ou des oppositions fortes et légalisées.

Elle a d'abord conquis la vie politique des Républiques, puis, à la faveur de l'affaiblissement généralisé de l'autorité<sup>6</sup> traditionnelle, elle questionne aujourd'hui d'autres espaces (Église, famille, école, etc.), d'autres formes de pouvoir (éducatif, mais aussi politique, judiciaire, médical), qui, dans les sociétés traditionnelles, ont longtemps fonctionné sur le mode de l'autorité surplombante, dépositaire unilatérale de principes d'action à respecter.

Les interrogations démocratiques qui traversent aujourd'hui la famille, l'école et, plus généralement, tous les lieux de pouvoir peuvent-elles s'arrêter à la porte de la grande entreprise ?

## Le point de départ

Je suis parti de l'idée qu'il fallait rééquilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise car aujourd'hui, c'est la souveraineté – et j'emploie à dessein ce vocable politique – de l'actionnaire qui régit le dispositif de gouvernement d'entreprise.

Il s'agit de renforcer le point pivot de l'entreprise, à savoir son dirigeant, et faire en sorte qu'il puisse s'appuyer sur une légitimité autre que celle du seul actionnaire. Il ne s'agit donc pas d'exclure le point de vue de l'actionnaire, mais de proposer un second pilier de légitimité.

Le dirigeant de la grande entreprise peut retrouver une légitimité de nature démocratique en s'appuyant sur la volonté et les aspirations du corps social de l'entreprise, le seul capable de revivifier et de faire advenir le projet industriel, le « rêve entrepreneurial » qui anime toute organisation vivante et que le dirigeant moderne se doit d'incarner.

## Les dirigeants : pivots du système

Les dirigeants des grandes entreprises sont aujourd'hui *de facto* les agents des actionnaires. Ils ne reçoivent pas leurs ordres des actionnaires, mais ils leur doivent la pérennité de leur position et leur niveau de rémunération, qui sont deux prérogatives du conseil d'administration.

La cotation du titre de propriété de la société ne reflète pas l'intérêt de l'entreprise en tant que telle. Si le cours de l'action est érigé par les dirigeants, consciemment ou inconsciemment, en indicateur ultime de la santé d'une entreprise et partant en un principe d'action, alors le projet collectif qui anime la communauté de travail court le risque souvent avéré d'être relégué au rang d'outil de communication interne.

Une telle approche place les dirigeants dans une posture difficile, voire impossible à tenir : porteurs potentiels d'un projet pour l'entreprise, ils sont contraints, à de multiples égards, de considérer la « corporation » comme un bien économique sous la pression directe ou indirecte d'actionnaires activistes ; pensons, par exemple, aux *hedge funds*, pressés de créer pour eux-mêmes de la valeur financière immédiate, sans se soucier des autres parties prenantes.

Le dirigeant ne peut alors tenir la posture du jardinier qui a pour charge de développer un espace permettant à une communauté humaine donnée, les employés de l'entreprise, de tendre, au-delà de sa propre subsistance, à la prospérité, la sécurité et l'unité.

## Une source de légitimité négligée : le projet vivant de l'entreprise

La prise de pouvoir réussie des actionnaires est venue directement percuter le projet industriel de la grande entreprise.

Elle est également un être collectif vivant, une communauté d'actions qui est née à partir d'un projet de création d'activité et qui s'est ensuite développée en faisant vivre ce projet initial.

Une voie de responsabilisation interne de la grande entreprise serait donc de redonner force et voix à son « âme organisationnelle », cette âme collective qui transparaît dans la dynamique créatrice de l'entreprise, sa capacité à susciter des projets nouveaux. Elle se laisse percevoir, de temps à autre, quand ses membres éprouvent une grande fierté d'appartenance, fêtent de belles réalisations, selon les modalités propres à leur culture organisationnelle, ou encore sont capables d'imaginer de nouveaux développements (nouvelles activités, nouveaux produits, etc.), manifestant par là leur élan créateur. C'est là que se (re)joue le vrai projet d'entreprise, sa mission, « son ambition d'innover, de créer des produits nouveaux, de conduire des progrès collectifs » (Segrestin et Hatchuel, 2012).

## Le corps politique de l'entreprise : une nature tripartite

Dans la pensée fouriériste<sup>7</sup>, chaque membre de l'entreprise peut (ou non) apporter une contribution spécifique : le travail, c'est-à-dire sa participation physique, le capital, c'est-à-dire sa participation financière, et le talent, c'est-à-dire sa participation à l'innovation et à la gestion. À cette triplicité de places correspondent trois populations distinctes : les actionnaires, les contributeurs salariés et les dirigeants.

La responsabilité du président est dès lors de définir un espace qui permette aux trois parties (apporteurs de capital, producteurs et dirigeants) de débattre des modalités de concrétisation de ses finalités, de veiller à l'animation et de prendre les décisions en visant l'« intérêt de l'entreprise ».

Il s'agit de rouvrir la possibilité de discuter, selon un calendrier et des procédures précises, le destin de l'entreprise. Ce processus viserait à préserver la faculté de choix des entreprises et de leurs membres en accordant des droits fondamentaux à leurs membres et un espace procédural de discussion sur ces choix.

Comme le souligne Bertrand Collomb, ancien président de Lafarge : « Une entreprise ne marche pas de façon optimale si ses collaborateurs n'adhèrent pas à son action, et un chef d'entreprise peut difficilement réussir dans la durée si sa légitimité n'est pas reconnue et s'il est incompris, méprisé ou haï par ses troupes. Cette réalité, valable pour tout groupe humain, n'implique pas un fonctionnement à proprement parler démocratique, où la majorité acquiescerait formelle-

ment à chaque décision, mais oblige les patrons responsables à se préoccuper des réactions du terrain. » (Collomb, 2010).

Il nous semble de ce fait nécessaire de progresser dans la constitution politique de la grande entreprise en désolidarisant le pouvoir décisionnel stratégique dans l'entreprise de la seule possession d'actions dans la société qui porte juridiquement cette entreprise<sup>8</sup>. Seule la propriété d'une action fonde aujourd'hui la légitimité du pouvoir qui s'exerce dans le cadre juridique de la société et, par conséquent, sur la sphère de production. En conservant cette approche, on subordonne nécessairement la grande entreprise à la finalité financière des actionnaires. La démocratie, entendue comme une participation de tous au pouvoir, ne peut donc exister en tant que telle dans un contexte de souveraineté actionnariale.

## TROIS PROPOSITIONS POUR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

Que pouvons-nous proposer pour aller plus loin ? Nous ne croyons pas à la pertinence d'énoncer une série d'impératifs pour les grandes entreprises. Nos propositions ne prendront sens que dans le travail effectif qu'entreprendront ces organisations pour se les approprier et les adapter à leur propre culture.

Les suggestions qui vont suivre ne modifient pas le socle légal de la grande entreprise cotée : il s'agit ici de construire une légitimité élargie de l'entreprise, qui corresponde à son statut d'acteur politique. Ce mouvement passe également par le renforcement de la légitimité du président, au-delà de celle qui lui est conférée, légalement, par les seuls actionnaires.

### **Proposition n° 1 – Affirmer le projet industriel de l'entreprise**

Derrière le terme de « projet industriel », nous distinguons deux notions : d'une part, la définition de la mission propre de l'entreprise, sa raison d'être ; d'autre part, le projet de développement de l'entreprise, la vision dynamique de son futur.

Ce projet pourrait être soumis, tous les cinq ans, à un mécanisme d'adhésion démocratique, à un engagement de nature politique. Sa préparation et sa discussion seraient assurées par un collège stratégique, composé de 210 personnes<sup>9</sup>, élues par tirage au sort au sein de l'entreprise dans le monde entier, et associant à parts égales les représentants des trois catégories (producteurs, actionnaires et cadres dirigeants). Ce collège pourrait travailler selon diverses modalités (auditions, études préparatoires, etc.), mais en privilégiant une démarche collective de cocréation, selon une perspective que nous détaillons plus loin.

Une telle démarche permettrait de manière récurrente de réinterroger les croyances stratégiques de l'entreprise, de se poser la question de la pertinence sociétale de ses activités ou de ses produits, de réaffirmer aussi les valeurs qui guident son action. Ces éléments de référentiel constitueraient des repères formalisés pour éclairer la prise de décisions, pour donner un sens à la relation managériale. L'exemplarité des acteurs pourrait ainsi être mesurée à l'aune de ce manifeste<sup>10</sup>.

Cette « politisation » du projet permettrait de mobiliser réellement le corps de l'entreprise et de sortir des opérations de communication classique. L'idée serait d'instaurer tous les cinq ans un fort débat interne sur le destin de l'entreprise et d'assurer ainsi une voix explicite à l'ensemble des salariés.

Ce projet serait ensuite présenté au président de l'entreprise qui serait alors libre de s'en inspirer ou non pour définir son propre projet pour l'entreprise.

C'est ce projet, préparé par le collègue stratégique et retravaillé éventuellement par le dirigeant et son comité exécutif, qui serait ensuite soumis au vote de l'ensemble des employés.

Cette démarche possède deux grandes vertus : elle permet de doter le projet de l'entreprise d'une légitimité accrue et renforce par là même la capacité du dirigeant à le défendre face aux actionnaires. Inversement, les résultats négatifs du vote envoient un signal fort : une grande entreprise, sans élan reconnu par l'ensemble des salariés, devrait pouvoir changer de gouvernement ou tout au moins imposer de changer de politique. Cela lui éviterait de tomber dans la spirale de l'optimisation financière qui conduit tôt ou tard à sa disparition.

### **Proposition n° 2 – Étendre la légitimité du président, au-delà de la nomination actionnariale**

Nous proposons que toute volonté du conseil d'administration de changer le dirigeant à la tête de la grande entreprise soit précédée, avant de devenir une décision possible, d'un vote de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Le vote ne porterait donc pas sur le choix du profil d'un candidat, mais sur la décision de se séparer du président en exercice. Il s'agit bien ici de créer un contre-pouvoir à la seule souveraineté de l'actionnaire dans le choix de se séparer du dirigeant.

Ce vote serait seulement consultatif, mais il donnerait le sens profond de l'engagement ou non de l'ensemble des contributeurs au côté du dirigeant. Le résultat du vote donnerait également au conseil d'administration une précieuse indication sur la pertinence de son projet de décision. Le résultat de ce vote serait largement communiqué et diffusé au sein de l'organisation et en externe. Les

bulletins blancs seraient également comptabilisés afin de prendre la mesure exacte de l'engagement démocratique de chacun (vote avec opinion tranchée, vote sans prise de positions). Tous les salariés de toutes les filiales à travers le monde seraient concernés par cette opération essentielle.

L'enjeu est de donner de la voix aux salariés avec un fort effet de publicité externe, pour le grand public et tous les acteurs en relation avec l'entreprise. L'idée est bien que l'entreprise fasse entendre une voix intérieure et ne soit pas seulement l'instrument muet des actionnaires.

### **Proposition n° 3 – Sécuriser le développement de l'entreprise**

Les actionnaires, par la voix de leur conseil d'administration, disposent de la toute-puissance pour décider de l'allocation des ressources dégagées par l'entreprise. Nous suggérons deux points.

D'une part, il serait, à notre sens, pertinent que le conseil d'administration puisse rendre compte aux salariés de la nature et du montant des investissements décidés, destinés à assurer la durabilité du projet d'entreprise, qui aura par ailleurs été validé par l'ensemble de l'entreprise.

D'autre part, afin de s'assurer du maintien de la capacité de l'organisation à enrichir sa force productrice (investissements et personnel), nous proposons que le conseil d'administration se prononce clairement sur les choix du niveau d'endettement : c'est le levier d'endettement qui détermine la rentabilité des fonds propres moyennant une augmentation du risque.

C'est là aussi que se jouent la pérennité de l'entreprise et l'intégrité de son corps social. Pour le dire autrement, l'idée est bien d'éviter que l'arbitrage ne fasse nécessairement sacrifier la communauté de travail sur le principe de l'anticipation des risques de bourrasque (restructurer en contexte de bonne performance pour prévenir des difficultés plus fortes à venir), alors même qu'en parallèle, les actionnaires auront, quant à eux, été déjà servis par une politique généreuse de dividendes.

## **CONCLUSION : LIBÉRER LA FORCE VITALE ET CRÉATRICE DE LA GRANDE ENTREPRISE**

Avec ces trois mesures, il s'agit bien d'indiquer un chemin qui permette de redonner sa cohésion interne au corps de la grande entreprise et de lui donner une « respiration » démocratique, en redonnant une voix/voie à son personnel et en renforçant la légitimité de son dirigeant.

Il s'agit de redonner vie à la volonté commune de l'entreprise pour lui rendre sa capacité créatrice. Le corps social de l'entreprise peut se muer, à intervalle régulier, en corps politique qui réfléchit sur ses orientations et sur la manière dont il est gouverné. Et ce, sans remettre en cause les fondements légaux du système.

L'horizon qu'ouvrent ces quelques mesures est considérable. Il s'agit de libérer la grande entreprise en posant des conditions-cadres qui pourront :

- remettre de la vie dans le système organisationnel ;
- permettre à nouveau la joie de créer ensemble ;
- redonner sens au travail et au collectif, avec le partage d'un projet commun et le ressort d'une authentique dynamique entrepreneuriale ;
- inscrire l'action de l'entreprise dans la maîtrise d'un destin collectif commun.

C'est à cette seule condition que la grande entreprise pourra trouver une place durable dans la société moderne du XXI<sup>e</sup> siècle et contribuer durablement à la prospérité du monde.

#### NOTES

1. Étant donné le cadre de cette brève présentation, nous concentrerons notre propos sur la dimension interne. Pour une vue de la problématique externe, lire le chapitre 12 de notre ouvrage (partie 3 – « Constituer la grande entreprise en sujet de droit international »).

2. Sans sous-estimer la finesse des analyses requises, posons ici que trois des critères évoqués, dont l'implantation géographique, suffisent pour caractériser une grande entreprise. Un autre moyen étant de croiser les classements effectués par les grands journaux d'informations économiques, notamment américain ou anglais (Top 500 établis par *Forbes*, *Fortune* ou *Financial Times*).

3. Cf., par exemple, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, Conseil mondial des affaires pour le développement durable), basé à Genève, une coalition de 190 compagnies internationales qui œuvrent à la diffusion de programmes d'action de développement durable en conciliant trois axes : croissance économique, équilibre écologique et progrès social.

4. L'efficacité est un concept machinique qui a été étendu pour mesurer la valeur des activités humaines.

5. Expression forgée par Capron et Quairel (2015).

6. Lire, par exemple, Renaud (2009).

7. Voir, par exemple, Gabet (1842).

8. Rappelons que ce qui fonde la légitimité du droit de vote dans les sociétés, quel que soit leur statut juridique (SA ou SCOP – sociétés coopératives participatives), c'est bien la possession d'actions. « Le salarié intègre la communauté politique en tant qu'associé, apporteur de capital et détenteur d'une part sociale, et non en tant que travailleur », ainsi que le montre l'analyse de cette démocratie limitée, à régime censitaire, de Barreto (2012).

9. En prenant le principe d'une représentation de 1/1 000 pour la moyenne des grandes entreprises (chiffres à décliner selon l'effectif considéré).

10. S'esquisse ici ce qui pourrait peut-être à terme jouer le rôle d'une constitution pour chaque grande entreprise : la performance des dirigeants et la nécessité pour eux de rendre des comptes (*accountability*) pourraient être alors rapportées aux engagements collectifs du corps vivant de la grande entreprise, et non à des indicateurs d'efficacité, souvent peu reliés à la stratégie industrielle de l'entreprise.

### BIBLIOGRAPHIE

ANDREFF W. (2003), *Les multinationales globales*, La Découverte.

BARRETO T. (2012), « Société coopérative de production (SCOP) et démocratie dans l'entreprise », in Roger B. et Favereau O. (sous la direction de), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux, pp. 347-366.

BASSO O. (2015), *Politique de la très grande entreprise : leadership et démocratie planétaire*, Puf.

BAUCHET P. (2003), *Concentration des multinationales et mutation des pouvoirs de l'État*, CNRS Éditions.

CAPRON M. et QUAIRES F. (2015), « Puissance financière privée mondialisée », in *L'entreprise, une question politique*, La Découverte.

COLLOMB B. (2010), « La démocratie dans l'entreprise », *Académie des sciences morales et politiques*, séance du lundi 8 février.

FORTUNE MAGAZINE (2014), « The Global 500 », 21 juillet.

GABET G. (1842), *Traité élémentaire de la science de l'homme considéré sous tous ses rapports*, vol. 3, Paris, Baillière-La Phalange, p. 239.

GEORGE S. (2014), *Les usurpateurs : comment les entreprises transnationales prennent le pouvoir*, Plon.

GOMEZ P.-Y. (2009), « La gouvernance actionnariale et financière : une méprise théorique », *Revue française de gestion*, n° 198-199, pp. 369-391.

GOMEZ P.-Y. (2013), *Le travail invisible – Enquête sur une disparition*, François Bourin éditions, p. 114.

KAY J. (2012), *The Kay Review of UK Equity Markets and Long-Term Decision Making, Final Report*, commissionné par le Department for Business Innovation and Skills, juin.

L'EXPANSION MAGAZINE (2013), « Ces entreprises plus fortes que les États », mai.

MOUHOUD (2011), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, collection Repères.

RENAUT A. (2009), *La fin de l'autorité*, Flammarion.

SEGRESTIN B. et HATCHUEL A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Seuil, p. 87.