

23 L'Entreprise capitaliste, ses actionnaires et salariés

23.0 Résumé du chapitre et pistes de recherche

Jusqu'à nouvel ordre, l'économie de marché s'est imposée. L'entreprise capitaliste a su tirer parti de l'ouverture des frontières, du développement des services et des nouvelles technologies. Les succès emportés à la fin du siècle passé ont, comme il arrive souvent, accentué des dérives anciennes et en ont suscité de nouvelles. Les États nationaux ont été débordés tandis que les organisations internationales, l'Union européenne notamment, ne sont parvenues que partiellement à réguler ces phénomènes.

La France, membre fondateur de l'Union européenne, a ouvert ses frontières ; elle est un grand exportateur, ses entreprises se sont vigoureusement implantées à l'extérieur tandis qu'une fraction très substantielle du capital de ses plus grandes firmes passait entre des mains étrangères. À ces évolutions une large partie de sa population reste hostile. Elle minimise les baisses de prix et les améliorations dont profitent les consommateurs pour souligner les contraintes du capitalisme : vulnérabilité des emplois, faible progression des salaires et *stress* accru.

Deux questions principales sont abordées dans ce chapitre. *Primo*, on peut s'étonner qu'un mécanisme essentiel de la vie politique dont les Anglo-saxons ont été les pionniers, celui du contre-pouvoir, ne joue que très faiblement au sein de la grande entreprise capitaliste. Dès lors que celle-ci a cessé, dans le plus grand nombre des cas, d'être familiale, les actionnaires et le conseil d'administration lui-même sont de peu de poids par rapport aux dirigeants. Certes, les salariés (ou les salariés en retraite) dès lors qu'ils sont très majoritaires dans notre société, possèdent l'essentiel du capital des firmes cotées, directement ou, de plus en plus, à travers des fonds. Au sein de ces fonds un mouvement s'est amorcé qui en est venu à contester certaines décisions des entreprises. Mais ce mouvement, bien que grandissant, n'a encore qu'une influence limitée.

Secundo, en Europe continentale, des solutions diverses (cogestion en Allemagne, comités d'entreprise en France) ont donné aux salariés certains pouvoirs organiques au sein de l'entreprise. Le capitalisme à l'anglo-saxonne qui les refuse gagne du terrain et tire parti de la grande masse des travailleurs de l'Europe de l'Est ou de l'Asie qui, peu payés, sont en train de migrer des campagnes vers les villes. En même temps, en Occident, la majorité des salariés tend à opérer dans des unités industrielles ou commerciales de petite taille où le syndicalisme a du mal à s'implanter. Tant que la situation démographique ne se sera pas retournée non seulement dans nos pays (1) mais pour partie sans doute en Asie, tant que des majorités de droite contrôleront le Parlement de Strasbourg, la Commission de Bruxelles et la plupart des gouvernements européens, les institutions représentatives des salariés seront en danger dans l'Union.

Contre-pouvoirs sans efficacité du côté des actionnaires et menacés du côté des salariés européens : l'absence de processus démocratiques contribue, pour l'heure, à creuser le fossé qui existe entre les dirigeants des entreprises occidentales et la société.

1 Michel Godet, *Le Choc de 2006*, Odile Jacob, 2003.

Plan du corps du texte de ce chapitre

23.1 Vigueur et dérives du capitalisme	page 2
23.2 L'entreprise, objectifs et exercice du pouvoir	page 12
23.3 Les salariés dans l'entreprise privée	page 28
Graphiques	page 37
Annexes à partir de la page	page 39
Table des matières détaillée	page 48

23.1 Vigueur et dérives du capitalisme

Dans les dernières décennies, innovations technologiques, mondialisation et croissance soutenue sont allées de pair. La compétition pousse les entreprises à tirer parti des innovations (dont traite le **chapitre 21** de notre site) et à améliorer la productivité — voir le **graphique 1** en fin de document. La France des corporations comme la Russie des soviets avaient bien montré que les situations de monopole encouragent le conservatisme voire l'endormissement et « il est vrai qu'il n'y a pas de contre-modèle crédible à opposer au capitalisme aujourd'hui. » (1)

221.1 Vagues de la croissance et de la mondialisation

Pour un consommateur du monde occidental, que son pays importe des fours à micro-ondes et des T-shirts en exportant des Airbus a constitué un progrès. (2) Progrès aux facettes diverses qui ne va pas sans de sévères contreparties. L'arme essentielle des transporteurs aériens américains qui a permis, en vingt ans, de tripler le trafic fut bien une baisse des tarifs de moitié et c'est dix ans plus tard que l'Europe a découvert, avec Ryanair et Easyjet notamment, le transport aérien bon marché. Un système qui combinait monopoles et ententes entre compagnies avait longtemps permis de maintenir des tarifs et des salaires élevés. La concurrence des nouveaux venus, s'ajoutant à celle des trains rapides, a fini par briser ce régime malthusien. En réalité le phénomène est quasiment général : *tandis que les consommateurs des pays industrialisés profitaient de fortes baisses de prix et/ou des améliorations de qualité, maints salariés de firmes privées souffraient — emploi devenant précaire, stress accru et salaires augmentant faiblement.* Dans ce basculement, certains, à la fois consommateurs et salariés, ont connu un réel mieux être, l'inverse en affectant d'autres, les moins qualifiés notamment pouvant, à la limite, connaître l'exclusion. Examinons d'abord cet aspect si rebattu de l'économie de notre temps : la mondialisation. Si le concept est imprécis, le mouvement, incontestable et puissant, est allé en s'intensifiant.

1 Bernard Thibault, secrétaire général de la CGT, *Ma voix ouvrière*, Stock, 2004.

2 Pascal Lamy, Haut commissaire Européen au commerce, *Le Monde*, 6 novembre 2001.

2211.1 La mondialisation en marche

Les firmes internationales de l'Occident ont été les moteurs du commerce mondial. On peut, par exemple, les voir « acheter des tissus simples dans les pays de l'Est de l'Europe, les faire confectionner dans les pays du Maghreb et les faire styliser et distribuer en Europe » (1). Spécialisant leurs usines, elles font circuler leurs produits pour disposer, partout, d'une gamme adaptée aux besoins locaux. Les pays industrialisés ont donc poussé à la libération des échanges et les droits de douane, même s'ils ne sont pas le seul obstacle au commerce mondial, ont connu, dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), d'énormes réductions : dans les pays industrialisés, s'ils atteignaient 40 % en moyenne vers 1930, ils sont désormais tombés à 3 %.

Aux yeux de ses opposants mais aussi de nombreux citoyens, la mondialisation se manifeste par la concurrence des pays à bas salaires, des fermetures d'usines ou le triomphe de firmes américaines qui imposent dans le monde entier leurs marques au détriment des produits locaux et des salariés qui les fabriquent. Produit typique — voire caricatural — du XX^e siècle, le Coca-Cola, qui était accessible à 2 milliards de consommateurs il y a 20 ans, l'est, aujourd'hui, à plus de 5 milliards.

2211.2 La mondialisation et les pays développés, dont la France

Le développement du commerce s'accompagne d'implantations à l'étranger. Les investissements « directs » — *Foreign direct investments* ou FDI — hors du pays d'origine ont connu une fantastique progression passant de quelque 50 milliards de dollars par an au début des années quatre-vingt à plus de 1 000 milliards en 2000. Si les pays en voie de développement ne reçoivent que le quart des FDI (2), dans les années récentes, une fraction accrue a été dirigée vers l'Extrême-Orient, et, au premier chef, vers la Chine.

« De 30 à 1, c'est grosso modo le fossé qui sépare, en termes de coût salarial moyen » la Chine des États-Unis (3). Certains produits chinois étant bon marché, les distributeurs occidentaux dont l'argument de vente est le prix bas, en acquièrent des quantités considérables. Quant aux industriels, ils font construire ou, en tout cas, assembler en Chine des matériels qui leur reviennent ainsi meilleur marché. Et les Chinois utilisent de plus en plus les produits étrangers. Dans une version nouvelle du fordisme, maintes firmes occidentales sont en passe d'avoir à la fois plus de salariés mais aussi plus de clients dans les pays qualifiés de pauvres que dans les pays riches.

Les firmes françaises vivent la mondialisation de ces diverses façons. La France est un des pays d'Europe où les firmes étrangères se sont le plus implantées. Elles emploieraient environ 1,7 million de salariés. (4) En Europe, c'est en France aussi que les investisseurs étrangers détiennent une des parts du capital des sociétés les plus fortes. En 20 ans leur participation est passée de moins de 10 % à quelque 40 % pendant que celle de l'État tombait de près de 75 % à moins du quart. Dans le même temps, c'est à l'étranger plus qu'en France que nos grandes entreprises ont cherché leur expansion, fait le plus gros de leurs investissements et créé le plus d'emplois :

1 Guillaume Sarkozy, *Sociétal*, 4^e trimestre 2004.

2 Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Rapport, octobre 2000.

3 Erik Izraelewicz, *Quand la Chine change le monde*, Grasset, 2005.

4 *Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes*, La doct.^{ion} française, 2003.

<i>Effectifs des entreprises françaises du CAC40</i>			
En milliers (1)	<i>1997</i>	<i>2002</i>	<i>évolution</i>
En France	1 25	1 356	+ 8%
Dans le monde	8	3 769	+ 46%
<i>France en % du monde</i>	<i>2 57</i>	<i>36 %</i>	
	4		
	49		
	%		

Lafarge, devenu le leader mondial des matériaux de construction, est présent dans 75 pays, réalise moins de 15 % de son activité en France et ses actionnaires sont en majorité non français. (2) Si la plupart des Américains ont une attitude positive à l'égard de la mondialisation, *deux Français sur trois lui sont hostiles et, avec les Grecs, ils sont seuls à avoir cette attitude en Europe.* (3) Pour eux elle signifie, avant tout, délocalisation et fermeture d'usines, même s'il est trop simple d'opposer délocalisation et emplois nationaux : une analyse de l'emploi dans de grandes sociétés françaises montre que les délocalisations, en contribuant au développement global de ces entreprises, limitent les réductions d'emploi en France. (4)

Un citoyen français est plus sensible à une délocalisation ou à la présence d'un produit étranger sur son sol qu'à la création d'emplois dus à l'exportation. Mais il y a plus : la mondialisation crée chez nous une véritable *crainte identitaire* ; les Français sont d'autant plus attachés à certains traits d'un modèle de société qui leur vient de leur histoire particulière que les politiques suivies ne les ont pas assez incités à s'adapter franchement à un monde nouveau.

Un pays comme le nôtre n'est-il pas « condamné » à importer des biens dont la production est intensive en travail non qualifié et à miser sur les biens et services à forte valeur ajoutée et à contenu en travail qualifié élevé ? Ne doit-il pas, dès lors, moderniser de façon beaucoup plus énergique son système de formation ? Formation initiale, bien sûr, mais aussi professionnelle et continue. Le **chapitre 31** de notre site montre que nous l'avons fait de façon tout à fait insuffisante. Beaucoup trop de jeunes sortent de nos écoles voire de nos universités sans formation suffisante. L'enseignement supérieur et la recherche français, *volens nolens* et non sans que ceci comporte de réelles difficultés, sont devenus des acteurs d'une compétition internationale et, pour l'heure, tout montre que, dans maints domaines, nous perdons du terrain. Recherche, innovation et rôle du « modèle français » sont abordés dans le **chapitre 24 (nouveau)** de notre site.

2211.3 La mondialisation et les pays en développement

Les critiques qu'attire la mondialisation ne doivent pas occulter les fantastiques progrès qu'elle a provoqués dans les pays qui ont dépassé un certain stade de développement : ce sont eux qui, globalement, profitent le plus de ce phénomène. Dans les années récentes, la Chine et l'Inde, les deux

1 INSEE/Suse et CGP.

2 Bertrand Collomb, Président de Lafarge, *Sociétal*, 4^e trimestre 2004.

3 Michel Brulé, Qui a peur de la mondialisation, *Sociétal*, 4^e trimestre 2004.

4 Boston Consulting Group, cité par *Conjoncture*, BNP-Paribas, août 2004.

pays les plus peuplés au monde, ont connu des croissances de leur économie qui sont parmi les plus fortes au monde. Le niveau de vie moyen de ces pays a progressé plus vite que celui des nations occidentales. Mais, il est vrai que, dans ces deux nations, de vastes zones sont restées à l'écart des progrès et que les inégalités entre les habitants de ces zones et la minorité la plus favorisée se sont accrues, phénomène fréquent dans les phases de mutation rapide. Il est vrai, aussi, que des travaux récents montrent que l'ouverture à la concurrence mondiale n'est favorable qu'à partir d'un certain stade de développement et que des pays qui ne l'ont pas atteint peuvent être accablés par l'ouverture de leurs frontières. (1)

De surcroît, les Occidentaux ont maintenu des discriminations choquantes à l'égard des pays en voie de développement et, notamment, de leurs produits agricoles et textiles. La protection accordée il y a 40 ans par l'accord multifibres a expiré à fin 2004 mais, chez les pays industrialisés, les aides publiques à l'agriculture demeurent massives. Une minorité de grandes exploitations en tire de grands profits alors qu'elles poussent à la surproduction et à la chute des prix. Les exportations subventionnées ont accéléré les difficultés de l'agriculture de maints pays du Proche-Orient ou de l'Afrique.

221.2 De multiples dérives

< **Contrat-social.com** > est convaincu qu'il importe de rechercher un équilibre entre le dynamisme des entreprises et le respect de l'état de droit comme de règles de vie en société, missions qui incombent notamment aux puissances publiques nationales ou supranationales. Pour qu'un équilibre dynamique existe encore faut-il être attentif aux dérives auxquelles des entreprises peuvent se laisser aller. Nous relèverons ici celles qui appartiennent à quatre catégories et d'abord celles qui peuvent nuire aux consommateurs ou à l'environnement.

2212.1 Des consommateurs et un environnement malmenés

L'entreprise soucieuse de se développer est attentive aux réactions de ses clients et, jusqu'à un certain point, intérêts du vendeur et de l'acheteur se rejoignent. Ce sont les « bons » produits qui se vendent longtemps. Reste que le producteur en sait beaucoup plus sur ses produits que le consommateur, pilonné par des informations biaisées. Près de 750 milliards de dollars de publicité, d'un niveau informatif souvent faible, ont été dépensés dans le monde en 2003. (2)

Les autorités américaines n'accusent-elles pas les fabricants de cigarettes d'avoir ajouté à celles-ci des substances destinées à accroître la dépendance des fumeurs et les producteurs de certaines boissons gazeuses de favoriser le développement de l'obésité ? Comme, par ailleurs, le producteur peut causer des dommages à l'environnement, les conflits potentiels sont nombreux entre les objectifs fixés aux firmes capitalistes — une rentabilité élevée et des profits croissants — et la santé des consommateurs ou le développement durable.

Notre site n'ayant pas la prétention d'être exhaustif, nous n'aborderons que trois aspects essentiels du développement durable et de la santé publique : réchauffement de la planète, pollu-

1 Rubens Ricardo, CNUCED, mai 2004.

2 The future of advertising, *The Economist*, 26 juin 2004.

tion de l'eau (le passage relatif à ce sujet constitue l'**annexe 2** de ce chapitre) et, enfin, tabagisme et alcoolisme.

Le réchauffement de la planète et la pollution de l'air

Même si les modèles climatologiques ne permettent pas encore de faire des prévisions fiables à moyen terme (1), même si l'on peine à démêler effets des actions humaines et évolutions climatiques de très long terme, les raisons d'être inquiet sont bien connues. La population du globe va continuer à s'accroître pendant plusieurs dizaines d'années en tout cas. Le revenu moyen s'élève et, avec lui, la consommation d'énergie et, notamment la production du dioxyde de carbone ou CO². Un « effet de serre » tend à élever la température constatée et risque de provoquer des phénomènes très graves : tempêtes, raz de marée, élévation du niveau des océans. On redoute que cette élévation de la température ne fasse fondre des matériaux organiques aujourd'hui gelés et ne libère le méthane qui s'y trouve emprisonné, ce qui accélérerait fortement l'effet de serre.

La pollution s'accroît dans les villes, or la fraction de la population qui est urbanisée est devenue majoritaire et continue à augmenter. La pollution devient une des préoccupations majeures de santé publique. Maire de Shanghai, Zhu Rongji, en devenant premier ministre en résidence à Beijing, savait qu'il prenait le risque de vivre cinq ans de moins tant la seconde ville est plus polluée que la première. (2)

Pour stabiliser la concentration des gaz à effets de serre il ne suffit pas de limiter leur production à leur niveau actuel. Selon de nombreux experts, il faudrait, pour y parvenir que les pays les plus développés « divisent par quatre les émissions au cours des trente prochaines années » (3). Le protocole de Tokyo ne va pas si loin et les États-Unis ont refusé d'y adhérer or, selon certains calculs, ils produisent, par tête d'habitant, dix fois trop de CO², les Français 4 fois trop et les Chinois sont déjà au-dessus du niveau qui serait admissible.

Certes, dans les dernières années, des firmes telles que United Technologies, Intel, Dupont ou BP se sont ouvertement ralliées aux mesures de lutte contre l'effet de serre et le Président de BP affirme que sa société a trouvé dans les économies réalisées les ressources qui ont financé ses efforts de lutte contre les émissions nuisibles. Reste que les grandes industries américaines disposent de groupes de pression qui, par des campagnes télévisées et un intense lobbying, ont lutté contre la ratification du traité de Kyoto par le Congrès. L'émission de CO², presque stabilisée en Europe, continue à progresser aux États-Unis. « Entouré d'anciens dirigeants de firmes pétrolières qui traitent les questions d'environnement par le mépris » (4), George W. Bush approuve le cri lancé par son père au sommet de Rio : « *L'american way of life is not up for negociation.* » Un habitat individuel dispersé, le recours à la climatisation et la faible taxation du pétrole conduisent à un niveau élevé de consommation de ce dernier.

Les pays les plus industrialisés ne parviennent pas à mener des politiques qui y répondraient vraiment. La hausse du prix du pétrole sera-t-elle le seul régulateur de leur consommation d'énergie fossile ? Les États-Unis où l'administration au pouvoir depuis l'an 2000 est parfaitement

1 Claude Allègre, *Le Débat*, janvier 2005.

2 Erik Izraelewicz, *opus cité*.

3 Francis Mer, *Vous les politiques*, Albin Michel, 2004.

4 *The Economist*, 24 mai 2003.

au fait des réalités sont irresponsables. Ils consomment le quart de la production de pétrole du monde, ne disposent que de 3 % des réserves et ne conduisent pas une politique énergétique crédible.

Il est donc tentant de charger les USA de tous les péchés environnementaux. Mais 80 % des Américains sont conscients des risques liés à l'effet de serre et des observateurs (1) soulignent aussi le fait que les Européens n'ont pas bien travaillé : le Président américain a été placé en 2000 en face d'accords qu'il n'aurait jamais pu, l'eût-il voulu, faire ratifier par le Congrès. Les délais prévus pour réaliser de façon économique une réduction des émissions de gaz étaient sans doute trop courts et, tandis que les Européens réglementent et taxent, les Américains conduisent des recherches sur des sources alternatives d'énergie de façon sans doute plus intense que les Européens. Ils ont aussi fini par convaincre le vieux continent qu'un marché des droits à pollution était une façon efficace de réduire les émissions : à partir de janvier 2005 ce marché fonctionnera en Europe. Les accords de Kyoto vont, en effet, pouvoir entrer en vigueur, la Russie y ayant adhéré ; elle y trouvera son intérêt car elle pourra vendre à l'ouest des droits d'émission dont elle disposera du fait de l'effondrement de son industrie lourde qui était fortement polluante.

Freiner les émissions de gaz à effets de serre sans brider indûment la croissance n'est pas impossible mais y parvenir au plan mondial restera un réel défi. Comment tenir compte d'affirmations également exactes : celles des pays développés qui montrent que la progression de leurs émissions est désormais inférieure à celles de leur PIB ; celles des pays en voie de développement qui reconnaissent que leur progression est forte (la Chine a, en cinquante ans, plus que décuplé sa consommation d'énergie) mais que leur niveau absolu et leur part dans les émissions mondiales sont faibles ? Voir **le graphique 2**.

De façon de plus en plus insistante sans doute, l'opinion demandera des mesures qui, face à un danger planétaire, ne peuvent être qu'internationales. L'Union européenne parviendra-t-elle à unir ses voix autour de propositions réalistes ? L'ONU, en arbitrant entre pays développés et les autres, établira-t-elle son autorité ? En soulignant l'insuffisante efficacité des organisations internationales et en se satisfaisant de sarcasmes on fait, à nos yeux, fausse route : les institutions supranationales sont seules en mesure d'éviter la ruine de la planète et le maillon faible se trouve très souvent non pas chez elles mais au sein des États nationaux qui rechignent à appliquer des décisions qu'ils ont approuvées ; la France a souvent fait partie de ces États indisciplinés (ce point est mis en évidence dans **l'annexe 2** consacrée à la pollution des eaux).

La santé publique face au tabac et à l'alcool

Les Français, restés longtemps indifférents aux effets du tabagisme et de l'alcoolisme, ont pris conscience des ravages qu'ils provoquent. Au demeurant, la collectivité a intérêt pour freiner l'augmentation des dépenses de santé qu'elle finance, à lutter toujours plus énergiquement contre ces deux fléaux qui, en France plus qu'ailleurs, ruinent la santé et, tout particulièrement, celle des moins favorisés (voir le **chapitre 34** de notre site sur la santé). Si des progrès ont été réalisés dans la lutte contre le tabac, à l'égard de l'alcoolisme ils ont été tardifs et restent insuffisants voire menacés. Des parlementaires freinent l'adoption de dispositions contraignantes tandis que des associations créées par des familles de victimes d'accidents de la route ont fait beaucoup pour que la légi-

slation française soit renforcée et leur persévérance a payé : législation, peur du gendarme et du radar aidant, le comportement des conducteurs à l'égard de l'alcool et de la vitesse change. Les difficultés actuelles des viticulteurs sont d'ailleurs, pour une part, liées à cette évolution des mœurs. Après une longue période qui, pour beaucoup de producteurs de vin, aura été très favorable, ces difficultés serviront-elles de mauvaise justification à un nouveau laxisme ?

En ce qui concerne le tabac, en septembre 2004, le ministère américain de la justice a réclamé aux entreprises américaines concernées des sommes gigantesques pour avoir, « depuis 1953, sciemment trompé le public sur les risques présentés par les cigarettes ». La majorité des Américains, loin d'être favorable à ce que les entreprises agissent à leur guise, souhaite que leurs pouvoirs soient réduits. L'ancien Vice-président et candidat, Al Gore, ayant affirmé que ses concitoyens doivent tenir tête au « *big tobacco, big oil, big polluters* comme aux sociétés pharmaceutiques », avait été approuvé par les trois-quarts des Américains.

Les Européens se rendent mal compte de cette attitude et des succès que certaines campagnes d'associations ont rencontrés en menaçant de boycotter des producteurs de matériaux de construction en bois (Home Depot) ou la restauration rapide (McDonald) par exemple. Des enquêtes montrent que, d'une manière générale dans le monde occidental, maints consommateurs deviennent plus attentifs, plus subtils et plus sélectifs. Chez beaucoup, la fidélité aux marques ne s'impose plus et une fraction des acheteurs est susceptible de se détourner d'un produit ou d'une firme qui met en danger la santé, l'environnement ou le respect des droits de l'homme. La fin de la suprématie blanche en Afrique du Sud a été hâtée par les consommateurs américains sanctionnant les firmes de leur pays qui ne luttaient pas contre l'*apartheid*.

Il n'est donc pas utopique de prévoir que les citoyens — électeurs et consommateurs — seront de plus en plus nombreux à adopter l'attitude que la charte de l'environnement française encourage : « toute personne a le droit de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement. » Si nos sociétés ont été habituées à ce que les impulsions allant de haut en bas soient dominantes, « *bottom up is on its way up.* » (1)

2212.2 Fausser la compétition

Les entreprises subissent la concurrence et cherchent à l'éviter, soit en éliminant leurs concurrents soit en s'entendant avec eux. Très tôt, les États-Unis ont initié une politique *antitrust* qui n'est pas une simple gesticulation : les actions intentées aboutissent, chaque année, à des amendes qui peuvent être énormes voire à des peines de prison. Maintes très grandes entreprises, comme AT & T ou IBM, ont été poursuivies et contraintes de prendre des mesures radicales pour réduire leur emprise sur leurs marchés. Toutefois, tout en proclamant leur attachement à la tradition libérale, certains n'hésitent pas à faire intervenir l'État à l'avantage de secteurs d'activité ou de firmes ; on a vu l'administration de George W. Bush protéger la sidérurgie américaine et renoncer à des mesures sérieuses à l'égard de Microsoft dont la position et les comportements dominants sont pourtant établis. Par ailleurs, de grandes sociétés exportatrices, qui ont de fortes positions sur le marché mondial, ont été autorisées à utiliser des paradis fiscaux et, du coup, à bénéficier indûment d'une fiscalité allégée.

1 David Kirkpatrick, *Fortune*, juin 2004.

En Europe, la Commission de Bruxelles a eu fort à faire pour lutter contre les nombreuses rémanences d'ententes ou de situations de monopole. Les grandes opérations de fusion, susceptibles d'aboutir à des positions dominantes, sont désormais examinées par elle. Ses pouvoirs n'affectent pas les seules firmes du vieux continent ; la Commission a ainsi bloqué la fusion de General Electric et d'Honeywell. La commission a obtenu des résultats certains, notamment dans des pays comme le nôtre dont la culture est plus favorable au monopole qu'à la concurrence.

2212.3 Doper les comptes sociaux

La réussite d'un dirigeant d'entreprise est généralement le fruit d'une agressivité qui, policée, fait partie de sa personnalité. Le succès satisfait légitimement son *ego* et il peut d'autant plus aisément le pousser à la témérité que les phases d'exubérance sont propices à l'apparition de mirages. On est alors tenté de croire et de faire croire qu'on obtiendra en deux ans ce qui, en réalité, va en demander six, sept ou plus et, comme dans toute compétition médiatisée, le risque de fraude et de dopage existe. Après l'affichage de prévisions trop optimistes les réalités se font jour et, pour que les cours de l'action, qui commandent notamment la valeur de leurs options, continuent à progresser, des dirigeants ont été tentés de manipuler les résultats pour les faire apparaître plus beaux ou moins mauvais qu'ils ne l'étaient en réalité.

Au demeurant, depuis des années, les sociétés américaines usaient de pratiques très critiquables. La non-comptabilisation des options accordées aux dirigeants et aux cadres figurait parmi ces pratiques défectueuses. Maintes firmes, également, n'avaient pas assez souligné que la hausse de la bourse leur avait permis de ne pas faire de dotation à leur fonds de retraite, ce qui, *ipso facto*, améliorerait leurs résultats mais devait les réduire lorsqu'elles durent recommencer à doter le fond. Trop de banquiers ou de commissaires aux comptes ont été complices de ces pratiques. (1)

En décembre 2001 la faillite d'Enron a mis en évidence des malversations portant sur des montants se chiffrant en milliards de dollars. Les dirigeants ont fini par reconnaître que les comptes des dernières années avaient été truqués. Le numéro un de la firme qui avait bénéficié, entre son salaire et les actions reçues en option, de plus de 200 millions de dollars a fait partie de ceux qui conseillaient d'acheter les titres de leur société alors qu'ils vendaient ceux qu'ils possédaient. 20 000 salariés d'Enron ont perdu leur emploi et une large part de leur épargne placée dans le fonds de pension maison, lui-même investi en actions de la société.

UBS-Warburg, Goldman Sachs et Lehman, qui figurent parmi les banques les plus actives de Wall Street ont été montrées du doigt : jusqu'à fin novembre 2000, leurs analystes avaient recommandé l'achat de l'action Enron. Les agences de notation sont pareillement accusées d'avoir succombé à la pression d'Enron et de ses banques et de ne pas avoir donné en temps utile une mauvaise note aux titres représentatifs des dettes de cette société. Andersen, firme d'audit d'Enron mais également consultant de la société, n'a pas dénoncé ces pratiques. Sa réputation a été atteinte à un point tel qu'elle a dû, finalement, être liquidée. « Entre janvier 1997 et juin 2002, près de 10 %

1 Arthur Levitt, Jr in *Directorship*, juillet 1999.

des sociétés nord-américaines cotées ont dû corriger au moins une fois leurs comptes pour cause d'irrégularités ». (1)

Mais les systèmes de contrôle américains ont, dans des délais courts, fonctionné. On n'aura pas caché sous le tapis très longtemps, sous forme de créances bancaires notamment (comme on le fit au Japon, en Corée et en Chine, en URSS voire en France), les erreurs et les dettes qu'elles avaient engendrées.

2212.4 Réaliser des opérations illégales voire criminelles

Certaines opérations, sans avoir d'intentions criminelles, échappent aux réglementations, notamment étant domiciliées dans ces paradis légaux et fiscaux auxquels nous consacrons l'annexe 3 de ce chapitre. D'énormes dommages peuvent résulter de ces opérations plus ou moins clandestines. Tel est, par exemple, le cas de l'immatriculation dans ces « paradis » d'une grande partie des navires dangereux — voir l'annexe 2 de ce chapitre — dont une fraction inadmissible coule chaque année en causant des morts d'hommes et des dommages écologiques parfois gigantesques.

L'Union Européenne est entrée en guerre contre les *Foreign sales corporation* américaines, immatriculées dans un paradis sous influence américaine, et par lesquelles transitent, virtuellement, des produits allant des avions de Boeing à des vêtements ou aux céréales de Kellog de façon à éviter les taxes auxquelles ces produits auraient dû être soumis.

C'est encore dans des paradis que sont immatriculés, en majorité, les grands fonds de placement spéculatifs (*hedge funds*). Peu réglementés ou surveillés, ils constituent de réels dangers pour les marchés financiers. En 1998 l'un d'eux a failli déstabiliser la place de New York. L'entreprise qui cherche à maximiser ses profits côtoiera dans ces paradis des trésoriers de formations politiques ou des professionnels du crime.

Opérations illicites et criminelles

Dans la deuxième moitié du XX^e siècle, les opérations illicites se sont fortement développées pour atteindre des montants difficiles à préciser mais qui doivent se situer entre 2 et 5 % du PIB mondial. (2) Les ventes mondiales de drogue, au stade des consommateurs, dépassent 400 milliards de dollars par an (3), excédant vraisemblablement celui du pétrole en 2003. Si l'on raisonne non plus en volumes d'activité mais en terme de profits, comme les marges générées par ces trafics sont généralement élevées et les investissements minimes, ils génèrent des capitaux énormes qui après avoir été « blanchis » (par des opérations consistant à faire entrer dans les circuits normaux les bénéfices résultant de trafics illicites ; le blanchiment est une des fonctions essentielles des « paradis ») sont placés. Ainsi, les profits illicites ont permis d'accumuler un énorme stock de capitaux qui, dès 1998, aurait atteint, selon l'ONU plus de 5 000 milliards d'euros. Or, « *on ne sent pas, politiquement, une volonté internationale de mettre au pas les paradis fiscaux.* » (4) « *Au XXI^e siècle le premier*

1 General Accounting Office cité par Michel Aglietta et Antoine Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, 2004.

2 Thierry Francq, Direction du Trésor, *Courrier de la planète*, 4^e trimestre 1999.

3 Rpport de l'ONU.

4 Renaud Van Ruymbeke, juge d'instruction, interview au Monde, 1^{er} janvier 2004.

besoin du monde [n'] est [- il pas] une exigence de loi et de gouvernance mondiale ? » (1) En évoquant ces trafics nous voulons souligner que nous ne sommes pas face à des phénomènes marginaux mais à des phénomènes de grande ampleur ; ceux qui accumulent les profits qu'ils engendrent acquièrent le moyen d'agir sur la société. Des criminels ont pu ou peuvent encore influencer, voire dominer, la gestion d'États tels que ceux de Colombie, Panama, Cuba, Mexique, Pakistan, Russie et Ukraine. L'état de droit finit par ne plus exister. Proche de nous, l'Italie a montré que les mafias pouvaient infiltrer le pouvoir politique, la justice, la police, les banques et même les institutions religieuses. Ne nous rassurons pas en pensant que les mafias appartiennent au passé. L'union des commerçants italiens affirme qu'un commerce sur cinq et une entreprise industrielle sur dix sont toujours aux mains de criminels. Pour ces derniers, la corruption des autorités administratives ou politiques est un acte banal.

La corruption

Dans nombre d'États, verser des commissions non officielles aux détenteurs du pouvoir est d'usage courant. Les firmes qui le font se donnent bonne conscience en observant que ceux qui ne recourent pas à ces pratiques sont incapables d'emporter un marché. (2) Dans les pays occidentaux la corruption a été admise, puis organisée de façon méthodique, par des hommes politiques qui, appartenant à des formations pauvres en militants, étaient en quête de ressources financières, notamment pour financer des campagnes électorales devenues très coûteuses. Ceux qui manient des sommes importantes obtenues et gérées de façon frauduleuse succombent souvent à la tentation d'utiliser une partie de ces sommes pour leur usage personnel.

Les pays qui laissent la corruption s'étendre voient leur croissance et leur niveau de vie s'étioler ; les investisseurs étrangers fuient. La Sicile illustre parfaitement ces phénomènes. En France, au premier chef dans le domaine des travaux publics et de la construction, mais aussi dans ceux de l'énergie, la grande distribution, l'armement, les travaux publics, les services aux collectivités locales, des pratiques répétées de corruption ou de commissions occultes ont été observées. (3) En Russie, ceux qui ont réussi à prendre à bon compte le contrôle des entreprises étatiques, au lieu de réinvestir les profits réalisés pour moderniser les équipements, ont accumulé des capitaux considérables dans des paradis.

On comprend mieux que les hommes politiques aient été peu diligents dans la lutte contre les paradis fiscaux et dans la mise sur pied d'une coopération internationale efficace de la justice et de la police, à commencer par l'Europe, dès lors qu'une partie des financements dont ils ont bénéficié a utilisé des circuits illicites.

Lutter contre les dérives : une tâche largement européenne et internationale

Même si la surveillance des circuits financiers s'est intensifiée la plupart des États occidentaux, pour protéger leurs entreprises, ont rechigné à appliquer les décisions internationales dans les domaines de la criminalité et de l'environnement. En 2004, un rapport de l'Inspection des finances a souligné les progrès mais aussi les insuffisances de l'entité française — Tracfin — chargée de traquer les opérations financières illicites. Faute de moyens et de coopération transfrontières, « les

1 Michel Albert, Jean Boissonnat, Michel Camdessus, Notre foi dans ce siècle, arléa, 2002.

2 The Economist, special report, Bribery and business, 2 mars 2002.

3 Domaines d'activité cités par Eva Joly, *Notre affaire à tous*, Les Arènes, 2000.

enquêtes judiciaires ouvertes sur des circuits financiers occultes durent des années. » (1) En octobre 2000, l'Union européenne a bien créé *Eurojust*, unité composée de procureurs, magistrats ou officiers de police détachés par chaque État, dans le but de renforcer la lutte contre les formes graves de criminalité organisée. Mais cette unité est encore bien modeste.

Face à l'internationalisation et aux dérives évoquées, des règles internationales, définies dans le cadre d'instances mondiales ou européennes et appliquées, sous leur autorité et leur contrôle par les États nationaux, sont indispensables. Un état de droit international respecté est nécessaire non seulement aux citoyens et aux consommateurs mais aux entreprises elles-mêmes comme aux pays les moins développés. On peut critiquer telle ou telle mesure prise par la Commission de Bruxelles ou par une instance de l'ONU mais c'est en vue d'améliorer le fonctionnement de ces instances et non pour nier la nécessité de leurs interventions qu'il faut le faire.

L'entreprise privée révèle donc la vigueur des mécanismes qui la régissent, la recherche du profit au premier chef. L'« increvable capitalisme » (2) est, pour l'heure irremplaçable. Mais au vu de l'ampleur des dérives qu'il pouvait connaître, tolérer voire encourager son ambivalence est flagrante.

Dans la Chine d'après Mao, un véritable décollage s'est produit lorsque, au début des années quatre-vingt, fut lancé le cri « enrichissez-vous ! » et, dix ans plus tard, l'Inde suivait. Le nombre de personnes qui manquent du nécessaire a diminué tandis que les écarts de revenus se sont accrus et ce phénomène a été général dans le monde. Il a touché fortement les États-Unis mais aussi la France. Plus de trente ans après que la gauche est revenue au pouvoir dans notre pays, alors que la majorité de la population a vu son niveau de vie s'améliorer, comment ne pas être scandalisé par le fait que, le nombre des personnes exclues a grandi ?

Comment ne pas rechercher un jeu de contre-pouvoirs qui permettrait au dynamisme de se manifester tout en contrôlant ses dérives ? Les deux paragraphes qui suivent se demandent si le système capitaliste dispose, au sein même des entreprises qui constituent sa force vitale, de tels contre-pouvoirs. Quel rôle jouent actionnaires et administrateurs ? Quelle place y tiennent les salariés et leurs représentants ?

23.2 L'entreprise, objectifs et exercice du pouvoir

L'entreprise est fondée par un entrepreneur qu'une force intérieure pousse à cette création. « Cet innovateur a la volonté de transformer son idée en une réalisation vendable sur un marché et il prendra des risques pour y parvenir [...] l'histoire montre que l'innovateur peut appartenir à toute catégorie sociale. » (3) Ce processus remarquable fut méconnu de maintes civilisations et reste incompris de beaucoup.

1 Anne-José Fulgères, ancien chef de la section du parquet au pôle financier du TGI de Paris, membre du cabinet Andersen. *Le Monde*, 5 novembre 2001.

2 Michel Rocard, *Le Monde*, 22 septembre 2004.

3 Harold Evans, présentation de son livre, *They made America*, *Fortune*, 1^{er} novembre 2004.

23.2.1 l'actionnariat, source du pouvoir, s'est transformé

Une longue tradition tend à garder la propriété du capital au sein de la famille du fondateur en dépit des interférences qui peuvent exister entre tensions familiales et gestion de l'entreprise.

2231.1 L'entreprise familiale

Le capitalisme qu'analyse Marx est familial. Si Umberto Agnelli a finalement reconnu « qu'au-delà d'une certaine dimension, l'actionnariat familial devient un handicap » (1) maints exemples montrent que, tout en n'ayant plus un contrôle du capital total ou majoritaire, des descendants pouvaient garder un rôle déterminant, y compris dans des firmes, telles Wal-Mart, Ford, Samsung ou Hyundai, qui ont pris des dimensions considérables. Parmi les 500 plus grandes sociétés américaines plus du tiers serait sous une influence familiale significative. (2) En France, Michelin, L'Oréal, Peugeot, BSN, Bouygues sont des exemples de ce phénomène et nombre d'autres cas pourraient être cités dans lesquels une famille incarne la continuité et le dynamisme du projet initial. Selon l'Institut Montaigne, 15 familles contrôlèrent 35 % de la capitalisation des sociétés cotées à la bourse de Paris, ce qui serait une proportion record en Europe.

Cependant le tissu des entreprises se renouvelle. Le club des Hénokiens auquel adhèrent les firmes ayant plus de 200 ans d'existence n'a que 32 membres, le tiers étant italien. Chaque année des centaines de milliers de sociétés se créent dans le monde ; nombre d'entre elles périront rapidement mais d'autres deviendront grandes. Successions, impôts sur les sociétés et impôt sur le revenu ont conduit à ce que le capitalisme familial, tout en restant très présent, n'est plus le modèle dominant. L'actionnariat de la majorité des firmes s'est transformé.

2231.2 Les capitalismes rhénan et japonais

Michel Albert a décrit un « capitalisme rhénan » (3) qui a mis en œuvre une forme de détention du capital qui n'utilisait les mécanismes de marché que de façon limitée. Le capitalisme japonais, lui aussi réticent à l'égard des marchés financiers ; lui aussi était intermédiaire entre le mode familial originel et le capitalisme de marché que les Anglo-Saxons ont promu. En Allemagne, des alliances entre firmes et avec les banques assuraient d'autant plus le contrôle du capital que les banques exerçaient les droits de vote attachés aux titres déposés chez elles par leurs clients ! Les tentatives faites par des tiers de prendre le contrôle d'une société par des achats en bourse, les Offres Publiques d'Achat — OPA — hostiles aux dirigeants, étaient vues d'un mauvais œil. L'Allemagne aura d'ailleurs retardé longtemps l'adoption de directives européennes relatives, d'une part, au statut de la société européenne et, d'autre part, aux OPA. Mais, l'offre lancée en 2000 par l'anglais Vodafone sur l'allemand Mannesman, grand nom de l'industrie allemande a sonné le glas du volet de ce système. Les banques ont cédé la plupart des participations qu'elles détenaient dans les socié-

1 Interview aux *Echos*, 13 novembre 2003, cité par *Sociétal*, 4^e trimestre 2004.

2 *The Economist*, 6 novembre 2004.

3 Michel Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, 1991.

tés industrielles. (On évoquera plus loin la *mitbestimmung* ou cogestion que le système allemand comportait.)

2231.3 De l'actionnaire anonyme au fonds de placement

Aujourd'hui, la majorité des firmes de grandes dimensions est cotée en bourse et cette forme de capitalisme a pris une importance croissante. En France, la valeur des actions cotées était, en 1980, inférieure à 10 % de PIB ; elle lui est devenue supérieure. Ce marché très actif donne aux nouveaux actionnaires un avantage par rapport à ceux qui appartenaient à une famille : leur avoir peut être mobilisé. Mais, plus il est « liquide » et moins l'*affectio societatis* a de substance.

Une dissociation s'est établie entre la détention du capital et l'exercice du pouvoir. Dès 1932, cette césure était décrite dans un livre qui fit date : *The modern corporation and private property*, des américains Berle et Means. Dans la majorité des sociétés les propriétaires du capital sont anonymes les dirigeants jouissent d'une autonomie qui est allée en grandissant au fur et à mesure que le capital se dispersait et devenait plus liquide. Le conseil d'administration, censé représenter les actionnaires, est, le plus souvent, une entité dont les membres se cooptent quand ils ne sont pas choisis par le PDG/CEO (1). Burnham a décrit cette *Ère des organisateurs* qui a coïncidé avec les « Trente glorieuses ».

Un pas de plus a été franchi par le développement des fonds de pension ou d'investissement (et en France des SICAV). L'intérêt du propriétaire d'une part d'un fonds pour la société dont ce fonds détient des actions est indirect et bien lointain. Cette forme de détention a pris de très grandes dimensions. En France, en 2003, Sicav et fonds d'investissement géraient plus de 1 000 milliards d'euros d'actifs. La distance est grande entre le futur retraité américain et la société étrangère dont son fonds de pension a acheté des actions.

Or, si dans les décennies antérieures, le Japon — voire l'Allemagne — avait semblé damer le pion à l'Amérique, dans les quinze dernières années, la version américaine semble l'avoir emporté. D'une part le modèle qu'elle privilégie a été adopté dans des pays de plus en plus nombreux, d'autre part les fonds ont investi dans des pays étrangers. Les fonds anglo-saxons étant parmi les plus importants, ils ont joué un rôle de leader dans ce mouvement (nous revenons plus loin sur ce point qui est également traité, de façon détaillée, au **chapitre 33** de notre site consacré aux retraites).

Tandis que la propriété du capital, origine théorique du pouvoir au sein d'une entreprise privée, se transformait, le capitalisme connaissait ce rebond que nous avons évoqué. Il s'internationalisait et connaissait une concurrence renforcée. Un des aspects essentiels de la compétition à laquelle le capitalisme de marché s'est livré a été la course à la rentabilité.

23.2.2 L'objectif de base : la rentabilité du capital investi

Jamais, depuis 25 ans, l'ensemble des sociétés des pays les plus industrialisés n'avait été aussi prospère. Les profits des sociétés sont passés de 11 à 14 % du Pib global des pays du G7 — **Graphique 3** en fin de document. En France, en 2004, les profits des grandes sociétés ont été en forte hausse, confirmant une tendance de fond : les rentabilités, qui avaient été plus faibles en Allemagne

1 Chief executive officer ou Dr Général ; aux USA il préside souvent le conseil d'administration.

et en France qu'en Grande-Bretagne et aux États-Unis, se sont redressées — voir **le graphique 4**. Il faut se garder de tirer de ces évolutions des conclusions trop définitives. D'abord parce qu'elles ont connu, dans un passé récent, de sensibles corrections. Ensuite parce qu'on voit bien que des secteurs prospères, pétrole et laboratoires pharmaceutiques notamment, sont loin d'être assurés de pouvoir fournir leurs marchés en produits pour des volumes croissants en ce qui concerne les premiers et offrant des nouveautés sûres pour les seconds.

Dans les pays latins, la notion de profit heurte toujours l'éthique de maints catholiques ou de socialistes et celui qui rappelle que le capital investi doit dégager des revenus nets supérieurs au coût des fonds mobilisés est considéré comme un suppôt du capitalisme, ce qui n'est assurément pas un compliment. Pourtant, l'entreprise qui ne respecte pas durablement cette règle détruit tout simplement les moyens qui lui ont été confiés. Si elle ne voit pas le moyen de tirer une bonne rentabilité des capitaux qui sont les siens, elle se doit de les rembourser pour qu'ils soient utilisés à d'autres fins. C'est ce fait Microsoft ; ses positions dominantes lui valent des bénéfices supérieurs à ce qu'elle peut réinvestir *de façon rentable* dans ses propres activités. Par le versement de dividendes exceptionnels et le rachat de ses propres actions elle versera à ses actionnaires, au cours des années 2005 à 2008, 75 milliards de dollars. Cependant, pour certaines firmes, diminuer le capital peut constituer une manœuvre pour afficher une rentabilité artificiellement gonflée : si le numérateur ne croît pas assez vite, on réduit le dénominateur !

2322.1 En France et en Europe

L'énorme OPA lancée en 2000 par l'anglais Vodafone sur l'allemand Mannesman, déjà évoquée, a délivré un avertissement de portée générale : l'entreprise qui ne tire pas de ses capitaux investis un rendement convenable, *quelles que soient sa taille et sa nationalité*, peut passer sous le contrôle d'autres actionnaires.

En France les structures de capital des sociétés imaginées au moment des privatisations — les « noyaux durs » de 1986 — sont presque entièrement défaits et nos firmes ont été poussées à un autre comportement par leur nouvel actionariat. Les duels BNP/Société Générale et Total/Elf ont, en leur temps et notamment, confirmé le rôle clef des fonds de pension américains. Nos firmes ont sérieusement amélioré leurs modes de gestion et, au demeurant, la recherche de la rentabilité explique largement la très vigoureuse expansion de nos sociétés hors du territoire national que nous avons notée. « Nos sociétés les plus brillantes réalisent leurs plus belles performances en dehors de France, à l'avantage de nos épargnants mais au détriment de notre main-d'œuvre. » (1) Les médiocres avancées de notre économie au cours des dernières années résulteraient-elles du fait qu'il est devenu difficile pour une entreprise d'obtenir une forte rentabilité sur notre sol ? Si tel était le cas emplois et niveau de vie ne souffriraient-ils pas ? Ces derniers peuvent-ils progresser sans un effort d'investissement soutenu ?

2322.2 USA, Japon et URSS

1 Antoine Jeancourt-Galignani, *Commentaire*, printemps 1998.

La rentabilité du capital investi aura également été au cœur de la joute qui a opposé firmes américaines et japonaises. Elle a été, chez les premières, supérieure de plusieurs points à celle des asiatiques. La médiocre rentabilité du système soviétique a, de son côté, contribué à son échec.

Pour obtenir une bonne rentabilité des capitaux propres il faut utiliser l'effet de levier ou *leverage*. Cette manœuvre essentielle du capitalisme, consiste pour les plus entreprenants à emprunter aux plus prudents. Ils leur versent un intérêt convenu et rapportent le profit net à leurs seuls fonds propres lesquels ne représentent qu'une fraction, parfois minime, du total investi. La rentabilité des fonds propres est ainsi multipliée. En tant que nation, les États-Unis ont pu pratiquer l'effet de levier à l'échelle mondiale, grâce à la position unique du dollar. L'achat, par des non-résidents, de Bons du Trésor américains, a couvert le déficit de plus en plus massif de la balance des paiements américaine. Pendant ce temps, les firmes originaires des USA investissaient dans des entreprises à l'étranger et leurs fonds de pension achetaient des actions étrangères.

L'épargne française (**chapitre 11** de notre site) autrement plus abondante que celle des Américains, n'a pas su utiliser de telles manœuvres ; encouragée par l'État et par les banques qui bénéficiaient de substantielles commissions de placement, elle a misé sur les titres à revenu fixe qui finançaient le déficit des finances publiques en faisant une place limitée aux actions. Les politiques des deux nations, si opposées, n'expliquent-elles pas, en partie, l'écart de performance entre leurs économies ? Mais la salutaire exigence de rentabilité peut conduire à des excès.

2322.3 La rentabilité, guide nécessaire et idole dangereuse

Les marchés sont des rouages essentiels du capitalisme, les marchés financiers spécialement et, pour tout professionnel qui y opère, la supputation de l'avenir — la spéculation — est un acte naturel. Mais l'erreur devient probable et se généralise lorsque l'exubérance atteint un paroxysme. En octobre 1929, l'indice américain *Dow Jones* était passé en peu d'années de moins de 100 à près de 400 avant de s'effondrer et de tomber au-dessous de 50. En France, en 1999-2001, l'indice du nouveau marché a d'abord été multiplié par cinq pour être ensuite divisé par 14 !

En 2000, à Wall Street, des serviteurs du temple affirmaient qu'une rentabilité des capitaux investis supérieure à 15 % l'an et une croissance des profits par action de 15 % l'an étaient leurs normes. C'est pour permettre aux actionnaires (dirigeants compris) de continuer à rêver à de telles perspectives que la plus grande fusion de l'histoire financière, celle d'AOL et de Time Warner fut réalisée. Deux ans plus tard la société devait effacer les survaleurs figurant à son bilan dues à cette fusion et qui avaient atteint le montant record de 45 milliards de \$.

Les dirigeants d'entreprise sachant que les cours des actions dépendent des prévisions que font les professionnels et que les prévisions s'appuient sur les derniers résultats publiés, sont attentifs à ne pas décevoir. Afficher des résultats trimestriels — « making the quarter » dans le jargon financier — satisfaisant les actionnaires a pu l'emporter sur des objectifs durables : des produits bien adaptés, des clients satisfaits et un personnel impliqué.

2322.4 Le capitalisme est-il moral ?

L'objectif central de l'entreprise capitaliste — dégager des profits croissants et en rapport avec le montant des capitaux investis — doit-il être exclusif ? Les hommes qui exercent des responsabilités

ont une éthique qui leur est propre mais le système en lui-même ? Aux yeux de certains la réponse est négative. « Le capitalisme n'est pas moral [...] Le but d'une entreprise ce n'est pas de combattre le chômage, c'est de créer du profit : on n'embauche que lorsque cela n'entame pas la rentabilité et on licencie, s'il le faut, lorsque c'est la seule manière de la préserver ou de l'accroître. Système amoral, cruel parfois, mais qui s'est avéré — économiquement et socialement — plus efficace (y compris pour les salariés) que tout autre système jamais essayé par l'humanité [...] Bien sûr que l'entreprise est *aussi* au service de ses clients ! Mais pour quelle raison ? Parce que la seule façon de satisfaire l'actionnaire, c'est évidemment de satisfaire le client ! » (1) « Une grande entreprise ne peut pas facilement penser *intérêt national* car elle pense *monde* ». (2) *The Economist*, par exemple, mène une véritable campagne contre le courant qui voudrait que les entreprises soient « socialement responsables ». (3) L'hebdomadaire cite souvent Adam Smith oubliant que celui-ci avait souligné les limites du marché et critique la frénésie dégradante que la recherche du profit peut engendrer. (4)

Plusieurs exemples montrent, au demeurant, qu'il n'y a pas nécessairement antagonisme entre des préoccupations telles que réduire les accidents du travail (ce point sera évoqué dans le passage consacré aux salariés) ou l'émission de gaz nocifs (nous avons cité les propos du Président de la BP) et la recherche d'une bonne rentabilité. « L'entreprise ne peut plus gagner durablement de l'argent sans avoir un comportement moral [...] C'est la menace d'une campagne de presse, le risque de boycottage qui l'oblige désormais à avoir un comportement éthique. » (5) Le CEO de General Electric, Jeff Immelt, cite la vertu parmi les traits d'une « bonne » entreprise. Réussirez-vous à embaucher les meilleurs si votre image est épouvantable ? « La responsabilité sociale importe à un noyau d'investisseurs encore limité mais qui va en croissant. » (6) Nous reviendrons sur ce point. Un professeur de la London Business School, Sumantra Ghoshal, n'est pas seul à reconnaître, qu'aujourd'hui, les écoles de formation des managers ne les éveillent pas assez à leurs responsabilités sociales et un courant milite en faveur de l'adjonction de cours d'éthique.

En France, une fonction se développe au sein des entreprises veillant à ce que celles-ci se comportent « avec compétence, diligence et loyauté » tant à l'égard de ceux qui ont investi des fonds qu'à l'égard des entreprises partenaires. Les entreprises qui croient à l'utilité de cette fonction se dotent d'un règlement interne fixant les règles déontologiques et un contrôleur interne surveille leur respect. Un Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises a été créé en 2003 réunissant entreprises, investisseurs, intermédiaires financiers, syndicats de salariés, cabinets d'audit et ONG. Le MEDEF a créé une commission éthique. Au début de 2005, un forum organisé par l'Autorité des Marchés Financiers a rassemblé plus de 500 « déontologues ». (7)

1 André Comte-Sponville, *Le Capitalisme est-il moral ?* Albin Michel, 2004.

2 Francis Mer, *Vous les politiques*, Albin Michel, 2004.

3 Voir notamment, *The good company, a survey of corporate social responsibility*, 22 janvier 2005.

4 Adam Smith, *Théorie des sentiments moraux*, 1760 traduit notamment par Condorcet. Voir Peter Nolan, « Adam Smith et les contradictions du marché », *Problèmes économiques*, 16 mars 2005.

5 Marcel Boiteux, ancien président d'EdF, *Commentaire*, hiver 2004-2005.

6 Jeff Immelt, Interview, *Fortune*, 15 novembre 2004.

7 Gilles Brac de la Perrière.

Respecter clients et environnement ou traiter les salariés en partenaires n'étant pas des buts si facile à préciser, la rentabilité élevée, mesurable, restera-t-elle la règle d'or ?

23.2.3 Des dirigeants sans contre-pouvoirs suffisants

Dans une entreprise familiale de création récente, actionnariat et direction ne sont pas dissociés mais, dans la firme cotée aux multiples actionnaires, les intérêts peuvent être divergents.

23.23.1 Pouvoir des dirigeants

Les maîtres de la ressource, le *cash flow* disponible, sont les dirigeants, PDG ou Chief Executive Officer — CEO — en tête. Certes, la gestion est déléguée à des centres de profits décentralisés mais les dirigeants détiennent le contrôle de ces unités comme l'allocation des ressources. Leur pouvoir est devenu d'autant plus fort que les syndicats de salariés sont devenus moins puissants — voir le **chapitre 41** de notre site. Ainsi, les firmes américaines et anglaises imposent, en matière de retraites, le passage de la « prestation définie », dans laquelle la firme garantit des retraites consistantes, à la « cotisation définie », où le versement d'une cotisation est leur seule obligation ; une part des risques a ainsi été transférée des actionnaires vers les salariés.

Certes, dans un monde devenu plus compétitif, le sort des dirigeants a, au cours des dernières années, changé. La révocation du Président a eu lieu dans des sociétés affectées par des difficultés. « Les CEO/PDG ont perdu la sécurité de leur job qui, *de facto*, était la leur. » (1) Mais, dans la grande majorité des cas, le contrôle exercé par les conseils d'administration semble avoir été insuffisant (voir plus loin) : les dirigeants ne rencontrent pas ces *contre-pouvoirs* que le modèle anglo-saxon, à la différence du nôtre, affectionne pourtant. (2) Aux États-Unis, des exemples, multiples et tout récents, ont montré les fautes majeures que pouvaient commettre des patrons qui se comportaient comme des « monarques absolus, mettant en évidence que la crise de la gouvernance des sociétés n'était pas résolue » (3) « Dans trop de sociétés américaines le code de l'honneur n'a pas fonctionné, les conseils d'administration n'ont pas supervisé les CEO. » (4)

23.23.2 Les dirigeants américains : des excès aux délits

Il y a vingt ans, le traitement d'un CEO américain était en moyenne, plus de 40 fois supérieur à celui d'un ouvrier. En 2002 c'était plus de 400 fois. (5) Comme le montre le tableau ci-dessous, c'est surtout par l'octroi d'options sur les actions de la société que leurs dirigeants ont été intéressés. Dans les grandes sociétés américaines on estime que moins de 20 % de la rémunération des CEO provient de salaires fixes ; moins de 40 % en Grande-Bretagne. (6) Au total, aux USA, les

1 *Fortune*, 18 novembre 2002.

2 Michel Aglietta et Antoine Rebérioux, *opus cité*.

3 *The Economist*, 8 avril 2005.

4 Eliot Spitzer, procureur de New York, *Wall Street Journal*, avril 2005.

5 *The Economist*, 5 mars 2005.

6 *The Economist*, 10 nov. 2001.

rémunérations annuelles sont passées dans les années soixante-dix de centaines de milliers de \$ à plusieurs millions, puis, dans les années quatre-vingt, à plusieurs dizaines de millions. Aujourd'hui, des rémunérations de 30 à 50 millions de \$ sont usuelles, (1) certaines dépassant la centaine de millions de \$:

Des CEO bien rémunérés (2) Millions de \$			
<i>Année</i>	<i>Société</i>	<i>Salaire</i>	<i>Options (3)</i>
1990	Time Warner	75	215
1994	Allied Signal	34	63
1996	Walt Disney	194	506
1998	Dell Computers		272
1999	Computer Ass. Qwest Com.	507	257
2000	Apple	381	872

De tels montants ont-ils une justification ? Warren Buffett, célèbre investisseur américain (et milliardaire) affirme tranquillement : les administrateurs qui fixent les rémunérations des dirigeants devraient revoir leurs copies. On relève des signes, encore épars, d'un changement éventuel : en 2003, Microsoft a décidé de renoncer au système des options, préférant attribuer directement des actions ; les options n'encouragent-elles pas le *pump and dump* (« profite-en puis laisse tomber ») ? La même année, en Grande-Bretagne, les actionnaires de GlaxoSmithKline trouvant excessive l'indemnité de départ prévue pour le Président de la société (35 millions de \$) ont voté contre cette proposition ce qui a créé un vrai choc dans les milieux d'affaires.

M. Peterson, Président du conseil d'administration de la Banque fédérale de réserve de New York, citait, en 2003, un sondage montrant que 73 % des Américains n'avaient plus confiance dans les patrons des grandes entreprises. Des rémunérations excessives ne sont pas seulement choquantes : dans de trop nombreux cas, pour les atteindre, des dirigeants ont eu des conduites critiquables voire délictueuses. *Fortune*, très lu dans ces milieux, a critiqué les grands patrons américains dont les « compensations » étaient demeurées très élevées en dépit des très mauvaises performances des actions de leurs sociétés. (4) En 2000, on a vu, à l'instar du Président d'Enron, un grand nombre de dirigeants et pour des montants se chiffrant, au total, en dizaines de milliards de \$, vendre les actions de la société qu'ils détenaient avant que, le contexte ayant changé, les cours des actions en cause ne s'effondrent. Des manipulations dans l'octroi d'options ont visé à les rendre plus souvent gagnantes et on vient de mettre en lumière, aux États-Unis, qu'un montage avait permis à des détenteurs d'options d'éviter l'impôt mais en augmentant celui qui était à la charge de leur société. (5) Une étude du Boston Consulting Group a démontré le lien qui existait entre des options trop généreuses et les fraudes comptables. WorldCom et Enron ont, pour leur part, opéré de telles fraudes portant sur les milliards de \$. Une firme de premier plan comme Citigroup a été

1 *Fortune*, 31 mai 2004.

2 *Fortune*, 25 juin 2001.

3 valeur des titres au moment où les options ont été accordées.

4 28 avril 2003.

5 *Fortune*, 21 mars 2005, page 28.

un *serial sinner* et a dû verser 8 milliards \$ d'indemnités à des clients qu'il avait trompés. Son président confirme : « la célébration de résultats financiers pousse certains responsables au bord du gouffre » (1)

L'appât du gain a, en effet, conduit des dirigeants à décider d'opérations discutables. Des études montrent qu'un grand nombre de fusions ou acquisitions n'ont été justifiées que par le désir de donner prétexte à l'octroi d'options aux dirigeants. La conduite de trop de dirigeants américains n'a pas seulement choqué un grand nombre de citoyens ; une campagne contre les rémunérations excessives et mal connues a été lancée et la justice s'est mise en mouvement : des dirigeants de WorldCom et d'Enron connaîtront la prison.

23.23.3 En France ?

En ce qui concerne leurs rémunérations, les dirigeants français ont fait preuve d'un comportement plus modéré que leurs homologues américains. Cependant, en 2003, alors que les salaires du secteur privé augmentaient de quelque 2 %, la rémunération des dirigeants des sociétés composant l'indice du CAC 40 aurait tout de même été relevée de plus de 10 % en comprenant, il est vrai, des avantages, telles les options, qui ne sont que potentiels. (2) On a vu que les options n'étaient pas sans défaut : « comment voulez-vous que le dirigeant résiste et ne fasse pas tout pour obtenir, ne serait-ce qu'un court moment, le prix de l'action qui lui permettra de faire fortune ? » (3)

Même si elles n'ont pas connu les excès américains, le niveau et l'évolution des rémunérations accordées aux dirigeants, alors que les salariés se sentaient beaucoup plus vulnérables, ont contribué à affaiblir l'image des responsables auprès des citoyens.

Confiance à l'égard des chefs d'entreprise (4)	1985	1993	2001	2002
Confiance	56	55	52	45
Pas confiance	25	33	38	54

« Les stock-options distribuées de façon élitiste à quelques dirigeants dans l'entreprise ont créé des ravages » estime Henri Lachmann, PDG de Schneider Electric. (5) « Nous invitons les entreprises et les banques à faire preuve d'une particulière retenue dans la fixation de la rémunération de leurs dirigeants [...] Les rapports à l'assemblée générale devraient être parfaitement explicites sur la politique conduite en matière de rémunération pour l'ensemble des agents et les montants versés aux hauts dirigeants. » (6) Un mouvement, jusqu'ici limité, de correction s'est amorcé. Le bonus du Président de la Compagnie de Suez a été réduit au vu des pertes annoncées pour l'exercice 2003. Pernod-Ricard, Accor ou AGF sont allés dans ce sens. Lorsque Michel Pébereau ou Bertrand Collomb, demeurant Président de leur société, ont cessé d'exercer la direction générale de BNP et de Lafarge, leur rémunération a été diminuée.

1 *Fortune*, 29 novembre 2004.

2 *Le Monde*, 11 mai 2004.

3 Bertrand Collomb, président de Lafarge, interview au *Monde*, 22 mai 2003.

4 Enquête TNS - SOFRES, *L'État de l'opinion 2003*, Seuil 2004.

5 Interview au *Monde*, 27 juin 2003.

6 Michel Camdessus (groupe de travail présidé par), *Le Sursaut*, La documentation française, 2004.

23.23.4 Une gestion favorable aux actionnaires ou aux dirigeants ?

Une étude américaine (1) avait conclu que la plupart des options accordées aux dirigeants avaient eu des résultats très positifs pour les actionnaires. Le lien entre les résultats des entreprises et les rémunérations des dirigeants américains serait plus fort aujourd'hui qu'il y a vingt ans et les majorations des rémunérations des dirigeants l'expliqueraient. On peut se demander si cette corrélation positive ne s'est pas évanouie au cours des exubérantes années 2000 et 2001.

Il est en tout cas certain que les avantages accordés aux dirigeants sous forme d'options d'achat d'actions ont dilué les intérêts des actionnaires. Dans les dernières années, en Amérique, la société typique a octroyé, *chaque année*, 1,4 % de son capital à ses dirigeants et à son personnel et, dans le secteur de la « nouvelle économie », 4 % par an. (2) Autrement dit, en sus des salaires, les dirigeants (et, parfois, les cadres) tendaient à prélever, pour leur compte et celui des salariés, presque autant que les dividendes versés à l'ensemble des actionnaires. Un calcul fait aux États-Unis montrait que, dès 2002, les actions promises aux dirigeants des sociétés cotées avaient atteint plus de 15 % du capital de ces sociétés. *La captation des profits des sociétés américaines par leurs dirigeants est donc une réalité.*

Dans la phase d'euphorie puis de folie qui a saisi une partie du monde économique, américain surtout, à la fin du siècle dernier, une collusion semble s'être produite entre des banques d'affaires et des dirigeants passant souvent d'une firme à l'autre. Ils ont procédé à nombre d'acquisitions et de fusions dont la justification économique était discutable mais qui avaient le mérite de générer de substantielles commissions bancaires et d'accélérer la hausse des actions des sociétés concernées et donc de la valeur des options de leurs dirigeants. (3)

L'opinion n'a pas été seule à réagir. La justice est intervenue. En 2003, la Delaware Court of Chancery, tribunal considéré comme le plus important des États-Unis pour l'application du droit des sociétés a modifié sa jurisprudence. Elle n'a pas débouté un actionnaire qui contestait la rémunération du Président de Disney. Des rémunérations considérables des dirigeants, signe d'un pouvoir sans conteste, va-t-elle cesser de relever de la pratique des affaires pour revenir dans celui de l'équité, de la morale et, peut-être, tout simplement, de la logique ?

232.4 Des conseils d'administration vont-ils jouer davantage leur rôle ?

Les administrateurs, élus par l'assemblée des actionnaires doivent-ils défendre les intérêts des mandants particuliers dont ils peuvent être les porte-parole ? Faut-il, au contraire, mettre l'accent sur la représentation collective comme le demande le rapport Viénot (voir l'**annexe 4**) ?

2324.1 Qui élit et mandate les administrateurs ?

Si la famille du fondateur ou un actionnaire important désigne un administrateur et que ce choix est ratifié par l'assemblée la situation est claire. Elle l'est aussi si l'administrateur est un cadre de

1 Brian J.Hall, *Harvard Business Review*, mars 2000. www.hbr.org

2 *The Financial Times*, 13 août 2000. www.ft.com

3 Michel Aglietta et Antoine Rebérioux, *opus cité*.

l'entreprise : il apportera ses compétences mais aura des difficultés à s'opposer à la volonté du Président de l'entreprise. À ces administrateurs s'opposent ceux que l'on qualifie d'indépendants ce qui signifie, implicitement, capables de s'opposer aux dirigeants de l'entreprise ou à celle d'actionnaires importants. Au total, les règles du jeu régissant les relations entre actionnaires, administrateurs et dirigeants des entreprises privées ne nous semblent pas très explicites ce qui confirme que « le pouvoir des actionnaires reste largement théorique. » (1) Les règles démocratiques ne s'appliquent guère au sein de l'entreprise. Ainsi le vote aux assemblées générales n'est pas secret et les dirigeants savent dans quel sens vote chaque actionnaire.

2234.2 Présidence et direction générale confondues ou distinctes ?

En Allemagne et dans les sociétés à forme de conseil de surveillance et de directoire, on distingue, en théorie du moins, deux responsabilités. À la suite de recommandations faites par des comités d'experts les Britanniques sont en train de généraliser la distinction de la fonction de Président de celle de Directeur général. Une certaine tendance existe en ce sens en France. Aux États-Unis, 80 % des CEO président le conseil d'administration de leur firme. (2)

2234.3 Les fonctions du conseil d'administration

« Pendant très longtemps la consanguinité était telle que les conseils d'administration s'apparentaient à des chambres d'enregistrement. » (3) En France, les rapports Viénot et Bouton qu'évoque l'**annexe 4**, comme l'Institut français des administrateurs créé en 2004 par Daniel Lebègue, ancien directeur du Trésor, tendent à mieux définir les fonctions des administrateurs et la façon de les exercer, notamment au sein de comités des comptes ou des nominations.

Aux États-Unis la justice a mis en cause des administrateurs de sociétés qui avaient commis des malversations. Des administrateurs de WorldCom et d'Enron, poursuivis par des fonds, ont été conduits à contribuer sur leurs fonds personnels aux dommages causés aux actionnaires.

232.5 L'actionnariat collectif va-t-il exercer ses droits ?

Directement et, de plus en plus indirectement, la majorité du capital des grandes entreprises est aujourd'hui détenue par une foule d'épargnants qui, dans la société qui est la nôtre, sont des salariés ou anciens salariés. Et Peter Drucker de relever : « si le socialisme, c'est la propriété collective des moyens de production, les États-Unis sont le premier pays socialiste ! » (4) Cependant, « même si les actionnaires devaient devenir nettement plus militants, ils resteraient impuissants étant donné le simulacre de démocratie que représentent leurs assemblées générales. » (5) Cette affirmation d'un magazine économique anglais très traditionnel n'est guère encourageante.

1 Francis Mer, *opus cité*.

2 D. Plihon (sous la dir. de), *La Montée en puissance des fonds d'invest.*, La doc. française, 2004

3 Francis Mer, *opus cité*.

4 Cité par Erik Izraelewicz, *Option Finance*, 13 décembre 1999.

5 *The Economist*, 29 janvier 2005.

2235.1 Un actionnariat devenu collectif

Au début du XX^e siècle, le prix de la Ford T chutait de 950 à 290 \$ tandis que les salaires des ouvriers augmentaient : la démocratisation de la consommation était en marche. Dans les années cinquante, General Motors, a créé un fonds de pension qui permettait de compléter la retraite des salariés et, même si tel n'était pas le but, de leur donner une place indirecte dans le capital des sociétés. La démocratisation de la détention du capital faisait, potentiellement un grand pas.

Les fonds de pension

Aux États-Unis, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et en Suisse, entreprises et salariés ont donné une large place à des systèmes de retraite par capitalisation (voir le **chapitre 33** de notre site sur les retraites). Or, une étude parue en 2002 (1) a confirmé que, en moyenne et au plan mondial et sur la période 1900-2000, un placement en actions a rapporté annuellement 5 % de plus que son équivalent en obligations et 5 % cumulé pendant des années, c'est considérable. Certes les marchés d'actions connaissent des replis qui peuvent être sévères mais, jusqu'ici, les cours se sont toujours redressés. Il n'est donc pas étonnant qu'un placement majoritaire en actions ait été choisi par la plupart des *pension funds*. Ils ont été favorisés par une hausse exceptionnelle des bourses.

Pour les fonds de ce type comme pour les compagnies d'assurance, la création de l'euro a fait sauter une barrière importante : l'Europe est désormais une et la mobilité de leurs capitaux s'en est trouvée considérablement accrue. La création d'un vaste marché financier européen a contribué à imposer l'exigence de rentabilité aux entreprises. La France, hostile à la retraite par capitalisation et réservée à l'égard des placements en actions, n'a participé à ces phénomènes que de façon marginale ce qui a permis aux investisseurs étrangers de détenir plus de 40 % du capital des sociétés composant l'indice CAC40 (contre 10 % en 1985).

La détention collective des actions

Phénomène essentiel, les épargnants ont été encouragés par les intermédiaires à détenir des fonds de placement (ou SICAV), structures intermédiaires entre eux et les sociétés. *La France compte davantage de porteurs de parts de fonds ou SICAV que d'actionnaires individuels*. Les épargnants sont ainsi parvenus à une plus large répartition des risques sans que les coûts d'achat et de détention aient été aussi bas qu'ils auraient dû l'être.

Désormais, l'actionnariat décisif des grandes sociétés ce sont ces institutions, fonds, SICAV, compagnies ou mutuelles d'assurance sur la vie. Support essentiel d'un marché de capitaux, elles expliquent largement la force des places financières anglo-saxonnes. En Grande-Bretagne, les services financiers et la City tiennent désormais dans l'économie une place aussi grande que l'industrie. Par ailleurs, la Grande-Bretagne mais aussi les Pays-Bas et la Suisse, bénéficiant pour financer leur expansion des vastes ressources des régimes de capitalisation, ont, plus tôt que chez nous, vu se développer — relativement à la dimension des deux derniers pays surtout — des firmes qui ont été plus internationales et plus puissantes que les nôtres : Royal Dutch et Unilever, Novartis ou Nestlé.

On aurait pu s'attendre à ce que les fonds, et les fonds de pension au premier chef, qui, dans maintes entreprises cotées détiennent, face aux autres actionnaires généralement dispersés, une part substantielle

1 Citée par *The Economist*, 2 février 2002, page 68.

des droits de vote exercent une influence dans la gestion des entreprises capitalistes. Globalement, tel ne fut pas le cas.

2235.2 L'actionnariat collectif n'exerce guère ses pouvoirs

Aux États-Unis la réglementation et la jurisprudence ont longtemps invité les responsables des fonds à ne pas intervenir dans la gestion des entreprises.

Les fonds commencent à abandonner leur passivité

Les fonds ne votaient pas aux assemblées d'actionnaires et, *a fortiori*, n'étaient pas représentés au sein des conseils d'administration. Ils « votaient avec leurs pieds » disait-on : s'ils n'étaient pas satisfaits de la gestion d'une entreprise ils vendaient les actions qu'ils détenaient. Puis les fonds ont pris une telle importance que cette attitude a dû évoluer (le **chapitre 33** de notre site détaille les changements qui se sont produits). En effet, certains fonds détiennent, directement ou non, des positions telles dans le capital de sociétés qu'ils ne pourraient s'en défaire sans peser fortement sur le cours des actions en cause. Le législateur, inversant sa position initiale, en est venu à ce que les fonds aient l'obligation d'exercer leurs droits de vote. On a vu, dans plusieurs circonstances et comme nous l'avons évoqué, des fonds se concerter pour pousser des CEO à la démission, favoriser ou bloquer des fusions. Mais ces actes restent assez exceptionnels et, si une évolution est bien amorcée, la volonté et la capacité des fonds de s'impliquer dans la gestion des entreprises restent, à ce jour, limitées. Pour quelles raisons ?

Des responsables de fonds et des gestionnaires des avoirs imparfaits

Dans maints fonds de retraite ou de placement les responsables n'opèrent pas à plein-temps et, au Royaume-Uni un rapport (Myners) a montré que les *trustees* de ces fonds avaient des compétences financières insuffisantes. En fait, la majorité des *pension funds* délègue la gestion des actifs à des professionnels de la finance. Une étude conduite par la société d'investissement présidée par Warren Buffett a montré que les responsables des fonds de pension conservaient indéfiniment les mêmes gestionnaires même lorsque les performances réalisées étaient mauvaises. (1) Quant aux fonds de placement et aux SICAV, la plupart ont été créés par des banques ou des organismes financiers ; ils contrôlent leurs organes dirigeants ; leurs collaborateurs gèrent les avoirs.

Ainsi ce sont des professionnels des métiers financiers qui assurent la gestion des avoirs de la grande majorité des organismes collectifs. Les firmes qui les emploient ont des liens avec les sociétés cotées ou souhaitent en établir ; critiquer les dirigeants de ces sociétés cotées serait mal venu. *Fortune* (2) accuse deux grandes banques américaines d'avoir refusé de participer à l'éviction du très contesté président de Disney de façon à gagner la clientèle de la firme et une grande banque allemande d'avoir reçu une rémunération de un million de \$ pour changer, à la dernière minute, son vote relatif à la fusion Hewlett-Packard/Compaq.

Des professionnels de la finance critiqués

Aux États-Unis l'image des gestionnaires de fonds de placement est ternie. On leur reproche d'abord de prélever des commissions excessives même lorsque leur valeur ajoutée est faible (fonds

1 Rapport Berkshire Hathaway, 2003.

2 20 septembre 2004.

qui ne sont que la réplique d'un indice boursier). On a surtout relevé les condamnations subies par les gestionnaires des avoirs de fonds en raison d'opérations délictueuses faites à leur profit et au détriment des avoirs des fonds. À ce titre, à New York, des gestionnaires ont dû acquitter un total de 2 milliards de dollars d'amendes ! (1) Par ailleurs, au cours des années récentes, aux États-Unis beaucoup plus qu'en Europe d'ailleurs, on a vu maintes banques et leurs analystes financiers tromper des investisseurs, et notamment des fonds, en faisant une promotion mal venue de certains titres, notamment lors d'introductions en bourse. Profession clé du système capitaliste et véritablement née à New York, l'analyse financière américaine a failli à sa tâche ; les sanctions ont été sévères : licenciements et très fortes réductions des rémunérations au premier chef.

Ainsi, entre ce nouvel actionariat, souvent majoritaire dans leur capital, et les grandes sociétés cotées s'interpose un double écran. D'abord, celui que composent les organes responsables des fonds et, ensuite, celui des professionnels de la finance qui, par délégation, gèrent les avoirs. L'*affectio societatis* peut-elle, dans ces conditions, être réelle ?

2235.3 Trois voies de recherche

Pour que les actionnaires imposent aux sociétés les objectifs qui leur conviendraient, trois voies ont été explorées : la meilleure « gouvernance » des entreprises, la création de fonds « éthiques » et, enfin, la participation directe ou non du personnel au capital des entreprises.

Une meilleure gouvernance

Nous avons vu que les dérives s'étaient multipliées sous le vent de folie de la nouvelle économie. Les dérapages n'ont pas épargné l'Europe continentale mais ils ont été plus nombreux et davantage mis en exergue (et maintes fois sanctionnés) aux États-Unis.

Aussi quatorze fonds de pension de salariés du secteur public américain, qui gèrent ensemble plus de 1 000 milliards de dollars d'actifs, ont-ils convenu de lutter contre ces dérives. Par ailleurs, les États-Unis ont rapidement élaboré la loi Sarbanes-Oxley qui renforce les obligations des dirigeants des entreprises quant à la sincérité des comptes en particulier. Cette loi s'applique à toutes les sociétés cotées aux États-Unis, qu'elles soient américaines ou non. *Par ailleurs, à compter de 2005 les trois quarts des administrateurs des fonds de placement américains, le Président compris, devront être indépendants.*

Des réactions ont également eu lieu en Grande-Bretagne où l'*Institutional Shareholders Committee* qui représente les fonds de retraite et de placement ainsi que les compagnies d'assurance a préparé un code de conduite. (2) Mais les entreprises rechignent à les appliquer et, dans le domaine financier trente ans d'autoréglementation n'ayant pas donné des résultats pleinement satisfaisants, et une loi s'est avérée nécessaire. En France deux rapports furent établis par Marc Viénot et un troisième par son successeur, Daniel Bouton. L'**annexe 4** de ce chapitre évoque plusieurs points saillants de ces rapports.

1 *Financial Times*, 2 août 2004.

2 *The Economist*, 2 novembre 2002.

Deuxième voie : la création de fonds socialement responsables

Les actionnaires ayant des préoccupations éthiques cherchent à les faire partager par les dirigeants des entreprises dans lesquelles sont placés leurs capitaux. Deux stratégies principales s'offrent à eux : la *sélection* des titres détenus en fonction de critères sociaux et environnementaux et un *activisme* consistant à exercer le droit de vote aux assemblées générales en s'inspirant de ces mêmes critères.

Obliger les sociétés à tenir compte d'autres préoccupations que la recherche du profit n'est pas une utopie. La défense des droits des noirs a, par exemple, obtenu des résultats substantiels. En 1977, un prêtre, administrateur de General Motors, a demandé à cette firme de mieux traiter son personnel noir. Puis, en 1980, une banque de Boston a sélectionné les firmes qui n'étaient pas impliquées dans le commerce avec l'Afrique du Sud alors que celle-ci pratiquait encore l'*apartheid*. Progressivement, nombre de très grandes sociétés américaines couperont leurs relations avec ce pays et leur attitude contribuera à créer la situation de crise qui conduira à la fin de l'*apartheid*. À partir de ce succès d'autres actions furent conduites visant des sociétés cotées qui toléraient des conditions de travail inacceptables chez leurs fournisseurs dans des pays en voie de développement ; visant aussi les firmes de tabac.

Dans le cadre des plans de retraite, un nombre croissant d'employeurs du secteur privé propose aux salariés, parmi d'autres, des fonds de placement « socialement responsables ». Des églises américaines ont, pour leur part, décidé de coordonner leurs actions et de dresser, de concert, des listes de firmes qui ne se soucient pas seulement de leurs profits mais aussi des conditions sociales et environnementales dans lesquelles ils les obtiennent. La notion d'investissement social a émergé et, aux États-Unis, les organismes qui s'y réfèrent deviennent importants. En 2000, la loi anglaise a obligé les fonds de pension à déclarer si, et de quelle façon, ils prennent en considération des critères sociaux, environnementaux ou éthiques dans la sélection de leurs investissements.

En France, on est passé de 2 fonds reconnus comme « socialement responsables » en 1998 à plus de 100 à la fin de 2003 lesquels détenaient alors des actifs encore modestes (5 milliards d'euros en 2004) mais croissants. Existait désormais, dans ce domaine un Observatoire et des agences de *rating* ad hoc, la plus connue étant Vigeo présidée par l'ancienne secrétaire générale de la CFDT, Nicole Notat. En 2001, une loi relative à l'épargne salariale a adopté la disposition anglaise mentionnée plus haut et la loi sur les nouvelles régulations économiques a obligé les sociétés à publier un rapport annuel sur le développement durable.

Troisième voie : les salariés actionnaires de la firme qui les emploie

La génération de Bill Gates aura associé au capitalisme non seulement les promoteurs de l'entreprise et les managers mais aussi les techniciens et des employés, essentiellement au travers de stock-options plus largement accordées que chez nous. Nous avons souligné que cette voie peut aboutir à une réelle spoliation des actionnaires.

De leur côté, les ordonnances françaises de 1967 sur la « participation » avaient ouvert la possibilité de placer en actions de la société une fraction des profits attribuée aux salariés. Nombre de firmes ont utilisé cette facilité et, dans quelques cas, la part du capital ainsi détenue est devenue substantielle. Au 30 juin 2004, sur 60 milliards d'euros cumulés au sein des fonds communs d'entreprise, la moitié était investie en actions de l'entreprise. Certaines firmes ont aussi encouragé

leurs salariés à acquérir des actions de la société en leur nom propre dans le cadre de programmes qui prévoient l'abondement de l'entreprise aux sommes investies par le salarié. Dans la lutte qu'ils ont menée, en 1999, contre la BNP, les dirigeants de la Société Générale se sont félicités de l'appui qu'ils ont reçu de leurs salariés qui détenaient une fraction non négligeable du capital. Les dirigeants qui mènent ces politiques d'actionnariat du personnel ne sont pas de purs esprits. « En cherchant à tisser de nouveaux liens entre les salariés et l'entreprise, je ne fais pas autre chose que mon travail de capitaliste » reconnaissait le Président de Vivendi. En France, 700 000 personnes seraient, aujourd'hui, actionnaires de leur entreprise.

On peut faire trois objections à cette détention par les salariés non-dirigeants d'actions de leur entreprise. *Primo* est-elle vraiment compatible avec cette mobilité dans l'emploi qui semble être, jusqu'à nouvel ordre, une caractéristique de l'économie contemporaine ? *Secundo*, que se passe-t-il lorsqu'une entreprise a des difficultés si ses salariés ont investi une part substantielle de leur épargne dans les actions de la firme ? *Tertio*, les salariés-actionnaires sont tentés de rechercher des droits qui leur soient propres afin d'infléchir la marche de l'entreprise dans un sens qui leur soit favorable ; ils se heurtent alors aux droits des actionnaires non salariés. N'est-il pas préférable que les salariés aient une représentation en tant que tels ?

Au total, le pouvoir de l'ensemble des salariés au sein des entreprises a été restreint tandis que se renforçait, *potentiellement plus qu'effectivement à ce jour*, celui d'actionnaires non salariés, certes davantage groupés mais séparés de l'entreprise par les écrans que nous avons décrits. L'actionnariat collectif aboutit, pour l'heure, à ce que les dirigeants d'entreprise soient soutenus par les professionnels de la finance qui gèrent l'essentiel des fonds.

Faut-il étendre en Europe ce que l'Allemagne et la Suède pratiquent : faire participer aux conseils d'administration ou de surveillance des représentants du personnel, avec voix délibérative ? Les salariés ne constituent-ils pas un élément plus stable et plus impliqué que ces très nombreux actionnaires, si lointains ? N'est-ce pas une façon de favoriser les contre-pouvoirs dans un système où ils sont anormalement faibles ? (1) Faut-il, au contraire, craindre que, dans le cadre de l'Europe, la mitbestimmung allemande ne soit vouée à la disparition, l'Europe adoptant les règles du jeu anglo-saxonnes ?

23.3 Les salariés dans l'entreprise privée

Situation paradoxale des salariés dans notre société : bien qu'ils détiennent, de façon souvent très indirecte comme on l'a vu *la majorité du capital des grandes sociétés*, ils n'exercent pas de réel pouvoir ; *ils sont, pour l'heure, des capitalistes impuissants*.

Le système allemand de cogestion, dont le champ d'application a été progressivement étendu, a traduit une réalité et une aspiration — une entreprise n'intéresse pas les seuls détenteurs de son capital. Ce système donne aux salariés une place dans les organes de décision et de gestion des entreprises. La majorité des pays européens n'a pas adopté ce dispositif mais elle a généralisé un droit d'information des salariés dont maints pays ne disposaient pas et que les États-Unis ignorent. Toutefois, dans une économie de services, où les grandes unités de fabrication sont en déclin et où

1 Michel Aglietta et Antoine Rebérioux, *opus cité*.

les rémunérations tendent à s'individualiser, le syndicalisme — élément clef de la cogestion — n'a plus les positions qui furent les siennes dans les années soixante. Le renouveau de vigueur d'un capitalisme largement financier et le fait que le changement de siècle se soit accompagné du passage d'une majorité d'Européens votant à droite, n'ont pas été favorables à l'extension des droits des salariés. Les États eux-mêmes, constatant que les capitaux sont plus mobiles que les salariés, ont cherché en priorité à retenir les premiers : la taxation des revenus des capitaux a été réduite tandis que, dans toute l'Europe, les salariés ont dû acquitter des impôts ou des cotisations plus lourds.

En France, en dépit de l'existence des comités d'entreprise dotés de pouvoirs substantiels, la tradition d'affrontement est restée vivace. La tentative faite par le gaullisme d'associer plus fortement le capital et le travail a donné des résultats qui sans être négligeables — telle l'ordonnance de 1967 sur la participation — n'ont pas révolutionné le droit des entreprises.

Un travail moins physique et plus complexe

Finalement, dans la phase que nous connaissons depuis le début des années quatre-vingt-dix, la croissance et la rentabilité de firmes agressives ont donc été profitables à leurs clients et à leurs dirigeants plus qu'à leurs salariés. Certes, les salariés sont aussi des consommateurs et, à ce titre, le système leur a été bénéfique et, si les hausses de salaires sont désormais moins fortes et moins générales, pour la majorité des citoyens du monde occidental la progression du niveau de vie s'est poursuivie d'une façon qui, au regard de l'histoire, aura été substantielle — en Europe occidentale et en France, à un rythme voisin de 2 % par an ; la baisse de maints prix de produits alimentaires ou industriels y a contribué. En dépit de quoi, nombre de salariés, mieux éduqués et plus désireux d'autonomie et de respect, ont eu le sentiment que des reculs se produisaient. Depuis les années quatre-vingt, en effet, la sécurité de l'emploi qui était la leur a été compromise tandis que plusieurs dispositions essentielles des régimes de protection sociale (santé, retraites, allocations chômage) étaient mises en question.

223.1 Des révolutions dans le travail

Dans notre société l'économie tient une place qui aurait effaré Grecs, Romains ou les Français qui vivaient dans « l'ancien régime ». Celui-ci ne plaçait-il pas les ordres qui n'étaient pas centrés sur la production — noblesse et clergé — au sommet de la hiérarchie sociale ? On peut penser que ces conceptions appartiennent au passé, mais le mépris dans lequel nombre de nos agrégés et de nos hommes politiques tiennent le monde de la production (et qui se traduit très concrètement par la situation de parent pauvre que l'enseignement économique, professionnel et continu a connue) peut évoquer un univers dans lequel existaient des frères convers confinés aux basses besognes.

Les salariés, en grande majorité, connaissent un niveau de vie qui s'est amélioré, ils sont allés à l'école et vivent plus longtemps, prennent leur retraite plus tôt, ont de plus longues vacances et des semaines de travail plus courtes et travaillent moins que leurs parents. Mais ils subissent de nouvelles exigences.

2231.1 De nouvelles exigences

Dans la deuxième moitié du XX^e siècle, dans l'agriculture d'abord puis dans l'industrie on a assis-

té à une régression massive du travail manuel et des valeurs que fondait la force musculaire. Le moteur asservi a fait beaucoup plus que dévaloriser le travailleur non qualifié. Il a souvent détrôné l'agriculteur ou le manoeuvre de l'industrie de leur position patriarcale. Des enfants, voyant que le métier de leur père avait peu d'avenir, l'ont regardé avec circonspection. Dans les banlieues habitées par des immigrés, les enquêtes montrent que la dévalorisation du travail manuel, soulignée par le chômage des non qualifiés, a joué un rôle majeur dans la diminution de l'autorité au sein de nombreuses familles.

Si l'on considère l'ensemble des entreprises, le taylorisme, symbolisé par le travail à la chaîne, régresse même s'il existe toujours dans le textile et l'habillement, le cuir, le caoutchouc, l'agroalimentaire, la vente par correspondance ou dans les caisses d'assurance-maladie, tous secteurs où la cadence continue à imposer ses exigences. (1) Dans la majorité des branches, le travail est devenu plus complexe et, les activités de service l'emportant sur l'industrie, plus immatériel : dans l'économie française, *le tourisme ne pèse-t-il pas plus lourd que l'industrie automobile et l'agriculture réunies*? Nombre d'ouvriers, installateurs ou réparateurs, ne sont-ils pas chez le client et non à l'atelier? Les relations avec les autres sont souvent essentielles, relations commerciales notamment qui se déroulent généralement dans un climat de concurrence. C'est l'autre face de l'agressivité entrepreneuriale que le paragraphe 23.1 a décrite.

Les entreprises cherchent à satisfaire des clients devenus plus exigeants. Il faut les servir rapidement en réalisant souvent de petites séries. Les équipes de fabrication doivent connaître plusieurs modèles et être capables de passer, dans des délais courts, de la production de l'un à celle de l'autre. Il faut être « flexible » pour produire au moindre coût. Les flux sont « tendus ».

Certains protestent contre les exigences des responsables et les plaintes pour harcèlement se sont multipliées. « À la fin des années quatre-vingt-dix, tous les observatoires du changement dans les pays les plus modernes notent un renforcement des stress et des frustrations liées au travail et aux pratiques des grandes entreprises et administrations. » (2) Le travailleur reçoit des injonctions contradictoires telles qu'offrir au client le meilleur service mais en lui consacrant le moins de temps possible. (3) Utilisation des PC et téléphones portables, travail au domicile, horaires flous : la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle peut devenir incertaine. Aux États-Unis comme en France, dans les dix dernières années, les statistiques montrent « une intensification du travail ou une dégradation de la santé et de la sécurité [...] les médecins français constatent que le stock total de troubles musculo-squelettiques, indemnisables ou non reconnus, augmente spectaculairement [...] si l'employeur ne fait pas de bonnes conditions de travail un objectif, celles-ci se dégradent ; elles s'améliorent s'il intègre cette dimension. » (4) Voir, en fin de document, le **graphique 5**. Les horaires sont dictés par ces clients plus que par les contraintes familiales des salariés, des mères de famille notamment. Dans leur grande majorité les femmes travaillent mais leurs salaires, leurs horaires et les responsabilités qui leur sont confiées sont loin de répondre à leurs attentes.

1 Enquête menée CFDT, résultats consignés dans *Le travail en question*, 2001, Syros.

2 Alain de Vulpian, *opus cité*.

3 Philippe Askenazy, Philippe Askenazy, *Les Désordres du travail*, Seuil, 2004.

4 Philippe Askenazy, *opus cité*.

2231.2 La situation des salariés et ses frustrations

Si les plus jeunes acceptent mal les anciennes pratiques hiérarchiques et autoritaires qui, au demeurant, régressent — à leurs yeux, être un « bib » chez Michelin ou un « Renault » intégré n'est plus un objectif — les nouvelles formes d'organisation, laissant une plus large place à l'autocontrôle de ces « opérateurs » qui ont remplacé les ouvriers, sont encore mal établies. L'emploi à vie que connaissaient *de facto* de nombreux ouvriers ou employés n'est plus assuré. Aux États-Unis si Wal-Mart a, en 20 ans, multiplié par 50 ses effectifs et Federal Express par plus de 30, Reynolds Tobacco les a réduits de 90 % et Exxon-Mobil des trois-quarts.

Les travailleurs appartenant à des minorités souffrent de discriminations ; ils trouvent plus difficilement un emploi et leur promotion est freinée. **L'annexe 5** résume le très intéressant travail réalisé sur ces questions par Laurent Blivet, sous l'égide de la Fondation Montaigne.

La gestion des rémunérations s'est éloignée du modèle collectif des années soixante-dix. L'individualisation des rémunérations a progressé et, du coup, la syndicalisation a perdu un de ses atouts. Le « management participatif » est souvent apparu comme un moyen de mobiliser les énergies des salariés pour aider l'entreprise à marquer des points dans la bataille économique. Trop d'entreprises ont procédé à de rares « transformations réelles et à beaucoup de communications opportunistes [...] En 1975, les salariés étaient nombreux qui rêvaient d'épanouissement dans leur travail. En 1985, ils voulaient un travail qui leur laisse le temps de s'épanouir ailleurs. » (1)

A contrario, des exemples montrent que des firmes qui dialoguent avec leur personnel parviennent à établir, dans les activités de service, un climat auquel les clients sont sensibles. Aux États-Unis mêmes, Toyota a montré que ses méthodes, impliquant beaucoup plus étroitement les opérateurs que ne le faisait General Motors parvenaient à une productivité très supérieure. Alors que des constructeurs d'automobiles ferment des usines en Europe de l'Ouest, BMW, après avoir discuté avec les représentants de son personnel, va investir un milliard d'euros dans une nouvelle installation à Leipzig. Après avoir négocié pendant un an avec le syndicat de sa branche, Michelin Allemagne est parvenu, à l'automne de 2004, à un accord qui va permettre d'améliorer d'une façon qualifiée de décisive l'efficacité de ses sites de production. Les firmes françaises n'ont-elles pas réussi à compenser par des changements d'organisation négociés une partie des coûts dus à l'instauration des 35 heures ?

Mais, les pressions que subissent les dirigeants pour « produire des résultats » peuvent conduire à des décisions hâtives. Fait alors défaut cet horizon clair qui permet d'améliorer patiemment les méthodes, de former les personnes et de constituer des équipes stables pour tirer pleinement parti des forces internes. Des dirigeants d'entreprises corroborent cette opinion. (2) À la question « quel est le principal facteur de réussite pour les entreprises ? », près des deux tiers des interrogés répondent : les ressources humaines. Il est fort probable, en effet, que les changements les plus importants de la deuxième moitié du XX^e siècle n'ont pas intéressé la technologie ou la mondialisation mais bien les formes de vie en société.

1 Alain de Vulpian, *opus cité*.

2 Alliances management Consultants, résumé de cette enquête dans *Futuribles*, décembre 2001, p19.

223.2 Un encadrement en mutation

Selon certains relevés, en France, en 1960 les cadres représentaient 5 % de la population active ; 30 ans plus tard 20 %. Le recul qui avait affecté le travail non qualifié était allé de pair avec le développement du nombre d'experts que la terminologie de cadres décrit désormais assez mal même si elle reste utilisée. L'éducation facilite le développement d'une société dans laquelle la création, le traitement et la transmission de l'information deviennent les sources premières de la productivité et du pouvoir. Cette société *informationnelle* a une autre logique d'organisation ; flexible, elle doit être capable de s'adapter.

2232.1 L'autonomie et les hiérarchies

La société contemporaine se construit en réseau ; à l'image de la Silicon Valley elle n'a pas de centre. Ce n'est ni Sienna ni Versailles. On est loin du Roi Soleil et de ces jardins ordonnés qu'affectionne le « modèle français ». Un monde sans centralité : cette tendance semble assez générale. Visible dans l'urbanisme, elle touche aussi l'entreprise, la famille ou l'État.

On est sorti de l'univers des gros ordinateurs pour entrer dans celui des PC et des portables. L'individu, moins enserré dans des structures ou des statuts, est plus mobile. « Un jeune Américain qui a fait au moins deux ans d'études supérieures peut compter changer onze fois d'emploi dans sa vie et renouveler sa formation au moins trois fois au cours de ses quarante années de travail. » (1) L'aspiration à un emploi à vie, qui attire tant de jeunes Français vers la fonction publique, est, dans le secteur privé devenue une utopie.

Cette société a rejeté à la fin des années soixante (mai 1968 en France) « la transmission autoritaire des valeurs et des codes — patriarcat, religion ou nationalisme — établis depuis toujours. » (2) Interrogés par l'Institut CSA (3) près des deux tiers des jeunes de 20 à 30 ans demandent que, dans leur travail, on leur fixe des objectifs mais qu'on les laisse s'organiser. Peter Drucker confirme : « les experts en connaissance escomptent bien prendre les décisions dans le domaine qui est le leur ». (4) Aux yeux du Président de la General Electric, dans les activités où internet est l'outil principal, le rôle actif est, en général, *inversement proportionnel à l'âge et au niveau hiérarchique*. (5) Ce sont les jeunes, souvent débutants, qui dominent et non les anciens détenteurs d'un grade. Chez Microsoft, les hommes qui comptent sont moins les *managers* que les programmeurs. Tout est fait pour que ces derniers restent le plus créatifs possible. À certains égards les *managers* sont à leur service et non l'inverse. « C'est le modèle militaire tête-bêche. » (6)

2232.2 Le statut des cadres

1 Richard Sennett, sociologue.

2 Manuel Castells, *La Société en réseaux*, *op.cit.*

3 *Autrement*, avril 2000.

4 The next society, supplément à *The Economist*, 3 novembre 2001.

5 Survey yhe young, *The Economist*, 23 décembre 2000.

6 Survey yhe young, *opus cité*.

Jadis, en majorité, les cadres exerçaient des fonctions comportant un commandement ; aujourd'hui leur archétype n'est plus l'ingénieur de fabrication qui dirige un atelier mais l'informaticien qui utilise son expertise et, avant tout, le « commercial » qui montre son savoir faire. Les cadres qui, dans les années soixante, étaient entrés dans les grandes entreprises avaient espéré bénéficier, eux aussi et eux surtout, d'un emploi stable. Aujourd'hui, s'il trouve un poste plus intéressant dans une autre firme, le cadre l'acceptera sur-le-champ. L'employeur, de son côté, hésitera, moins que par le passé à se séparer de lui si ses « performances » semblent médiocres ou si la conjoncture faiblit.

Nombreux sont les cadres qui ont rencontré des difficultés dans la seconde partie de leur carrière. Face aux nouvelles technologies, les cadres qui n'ont pu tenir leur formation à jour sont devenus vulnérables au moment où ils prenaient de l'âge, surtout si leur convention collective prévoyait une augmentation du salaire à l'ancienneté. Les plus âgés ont également souffert de la vision statique et *erronée* de l'emploi (voir le **chapitre 32** de ce site) qui aura prévalu en France : administrations, syndicats et opinion ont cru que tout départ à la retraite permettait de proposer un emploi à un jeune.

223.3 Des syndicats moins puissants

Les évolutions qui affectent le travail contemporain tendent, dans l'ensemble, à affaiblir la situation des salariés dans leurs relations avec les patrons. Les activités de service, où fleurissent les PME, l'emportent sur l'industrie ; celle-ci, qui occupait 40 % de la main-d'œuvre américaine au lendemain de la guerre, en emploie à peine plus de 10 % désormais. Les syndicats ont perdu une partie de leurs adhérents et recrutent difficilement parmi les jeunes ; leur influence et leur pouvoir de négociation ont diminué. « On est bien forcé de reconnaître que le mouvement syndical français n'a pas la capacité d'enrayer le processus de dégradation de la situation faite aux salariés. » (1)

L'intégration verticale étant abandonnée au profit d'un recours accru à la sous-traitance — l'externalisation — sur un même site industriel, les statuts des salariés sont très divers et les mouvements collectifs difficiles à organiser. Dans certains cas, le contrat commercial s'est substitué au contrat de travail. Par ailleurs, *volens nolens*, les salariés changent désormais plus souvent d'employeur au cours de leur vie professionnelle. Dès lors, les salariés n'ont guère le temps de nouer, comme jadis, des relations fortes avec une organisation syndicale et, au demeurant, dans des unités de petite taille, il est très difficile de faire vivre une section syndicale. En France, dans les années quatre-vingt-dix, la grève, dans le secteur privé, est devenue exceptionnelle. Les organisations syndicales « cumulent deux handicaps : faible syndicalisation et grande dispersion de ceux qui sont syndiqués. » (2)

Contribue à leur affaiblissement le fait que la convention collective de branche a perdu de son importance au profit des accords d'entreprise ou des contrats individuels. Il ne s'agit pas là d'une fatalité. En Californie chez les salariés des entreprises de nettoyage ou à Las Vegas dans l'hôtellerie des salariés travaillant souvent dans des conditions très difficiles ont redonné vie au

1 Bernard Thibault, *opus cité*.

2 Bernard Thibault, *opus cité*.

syndicalisme. En effet, comme souvent lorsque le rythme des changements s'accélère, les inégalités tendent à augmenter. Les mieux adaptés, ceux qui changent volontairement de *job*, voient leur salaire et maints avantages complémentaires — *stock-options* comprises — progresser ; les salariés les moins qualifiés perdent leur emploi et souhaiteraient être défendus.

223.4 Un nouveau contrat social pour les salariés ?

À un monde où la compétition est si présente et où l'autonomie des individus grandit s'oppose le « modèle français » qui privilégie l'égalité et la sécurité. Cette observation ne s'applique pas seulement à l'univers des entreprises. N'éclaire-t-elle pas la crise et le déclin relatif de la recherche, de la science et de l'enseignement supérieur en France ? Voir le **chapitre 24 nouveau** de notre site. (1) Un contrat social entre Français rénové et des rapports sociaux intégrant le besoin d'autonomie et les dures réalités de la compétition (et de la mobilité qu'elle entraîne) ne seront pas aisés à élaborer. L'abandon de vieux modèles est toujours pénible.

2234.1 Un fossé se creuse à nouveau

Des mutations sont nécessaires pour que s'établissent des relations constructives entre les directions des entreprises, les salariés et leurs représentants, mais, dans le feu de la bataille, ce n'est pas chose facile et certaines régressions ont bien eu lieu. Dans une France aux fortes traditions hiérarchiques, l'encadrement, sur lequel les chefs d'entreprise s'appuyaient, a aujourd'hui des fonctions plus incertaines et nous avons noté le fossé qui se creuse à nouveau entre les dirigeants et le personnel, encadrement compris bien souvent — voir le **graphique 6** en fin de document — fossé, qui pour quelque 10 % de la population aboutit à l'exclusion. Chez les patrons, après la chute du communisme, des tenants de la version la plus dure du capitalisme n'ont-ils pas été tentés de rompre l'alliance scellée avec l'État providence pour sortir de la crise économique et de l'âpre lutte des classes qui avaient, notamment, marqué les années trente ? (2)

De leur côté, les organisations syndicales ont, en France, beaucoup de mal à sortir du mélange de conservatisme et de nouvel anarchisme que les syndicats Sud favorisent d'autant plus aisément que la plupart de leurs adhérents bénéficient de la garantie de l'emploi.

2234.2 Un contrat social renouvelé

La culture de l'entreprise évolue plus lentement que la socioculture des individus (3)

Institutions existantes et expérimentations de voies nouvelles

Parmi les institutions établies en Allemagne ou en France et encouragées par l'Union européenne (4) figure le comité d'entreprise et, notamment, le comité de groupe, le comité d'entreprise euro-

1 Il sera disponible sur notre site à partir de juin 2005.

2 Marcel Gauchet, « *Les voies secrètes de la société libérale* », in *Le Débat*, novembre-décembre 2000.

3 La lettre de sociovision Cofremca, février 2005.

4 Directive 2002/14/CE sur l'information et la consultation des salariés.

péen — CEE (1) qui, en principe, s'impose aux sociétés multinationales par leurs implantations. L'expérience a montré que le comité d'entreprise pouvait être un lieu d'information, de discussion et de décision. Par son truchement, la mobilité, exigence de l'époque, ne peut-elle être gérée de façon moins brutale qu'on ne le voit souvent, les salariés étant informés tardivement de décisions qui étaient en général prévisibles ? Les patrons britanniques sont très hostiles à l'institutionnalisation des relations avec les salariés et, dans l'Europe de l'Est certains y voient un relent des soviets. (2) Et, sur plus de deux mille groupes qui devraient avoir un CEE, une petite minorité en a créé un. En France les mécanismes nés des ordonnances de 1967 sur la participation et, notamment, la gestion de fonds de placement qui recueille au profit du personnel une fraction des bénéfices de l'entreprise ont, dans certains cas, également donné des résultats positifs.

Parmi les voies nouvelles on citera *primo*, l'amélioration de la formation professionnelle initiale qui, après avoir pris un énorme retard semble être, enfin, en progrès ; l'accord intervenu entre les partenaires sociaux français en 2003 devrait contribuer à ce renforcement ; encore faudrait-il que les partenaires attachent à la formation un intérêt beaucoup plus soutenu que celui qu'ils ont montré jusqu'ici. Les analyses du chômage sont claires : les personnes les plus vulnérables sont celles dont la formation est la plus limitée. La première protection contre la mobilité est une formation solide et reconnue non seulement par des diplômes obtenus dans la jeunesse mais par des certifications qui attestent des compétences acquises au travail.

Les intérêts des salariés, des firmes qui les emploient et de la collectivité ne sont pas nécessairement antagonistes. Cette décennie quatre-vingt-dix qui a vu se déployer l'agressivité des firmes américaines que nous avons décrite, a également permis d'observer aux États-Unis une chute des accidents du travail et des maladies professionnelles de plus du tiers dans le secteur privé. (3) « Sur le court terme, la formation comme le recours à des professionnels et la reconfiguration des postes de travail représentent un coût financier. Mais, sur la distance, la productivité semble s'améliorer [...] la motivation des salariés progresse, l'absentéisme régresse et les entreprises ne subissent pas les coûts des accidents et maladies du travail. » (4) Nombre de firmes ont pris ces questions des accidents et des maladies à bras-le-corps. Elles y ont été incitées par les assureurs qui demandaient des primes accrues lorsque maladies et accidents, au début de la période, augmentaient (pour les entreprises de plus de 200 salariés la Sécurité sociale française pratique de même). Internet a joué un rôle essentiel. Les rapports des inspecteurs du travail américains y sont disponibles et les syndicats comme les avocats des salariés les exploitent. Par ailleurs, les inspections ont fait évoluer leur rôle ; de répressives elles sont devenues de plus en plus conseillères des entreprises pour les aider à se mettre volontairement en conformité avec la réglementation.

Secundo, la situation des femmes dans les entreprises, si elle s'est améliorée, reste encore archaïque. On les embauche moins que les hommes, on leur confie moins de responsabilités et, à travail égal, leur rémunération est inférieure. Le machisme n'est pas mort.

1 Directive bde 1994.

2 *Financial Times*, mars 2005.

3 Philippe Askenazy, *opus cité*.

4 Philippe Askenazy, *opus cité*.

Tertio, des expériences montrent que, au sein d'un bassin d'emploi, la concertation entre organisations patronales, syndicats de salariés, autorités locales, institutions telles que, en France, l'ANPE et les ASSEDIC et associations qui assistent les chômeurs, parvient à prévoir les suppressions d'emploi et à limiter leurs conséquences douloureuses. (1) On peut, en effet, viser à ce que le « travailleur licencié ne devienne pas un chômeur mais un travailleur en transition, affecté soit à une autre entreprise, soit à une formation ou bénéficiant d'un congé rémunéré pour une activité personnelle. » (2)

Rôle de la puissance publique et des forces politiques

Sans attendre tout de l'État, son intervention restera, à certains moments, nécessaire pour qu'un contrat social renouvelé prenne forme. Encore faut-il que les gouvernants ne se placent pas délibérément en marge du système économique prévalant. Or, la gauche française a le plus grand mal à admettre, à la différence de la majorité de ses homologues européens, que « le capitalisme a gagné » (3) en ce sens qu'il est, aujourd'hui, le seul système économique qui, à une grande échelle et sous des formes très diverses, ait fait la preuve de son efficacité. Menant des combats d'arrière-garde qui tentaient de rassurer et de rallier ses partisans, la gauche a, par exemple, fortement contribué à ce que nos régimes de retraite refusent la capitalisation collective et les placements en actions tout en usant et abusant de la capitalisation individuelle défiscalisée pour financer les déficits publics. Ce faisant elle aura non seulement permis le laxisme dans la gestion de l'État mais sérieusement affaibli nos entreprises et laissé place aux fonds anglo-saxons qui ont désormais dans le capital des grandes firmes des positions très substantielles. Parviendrons-nous à une autre vision de notre société tant que la gauche, qui fut à la fois le parti du mouvement et la représentante de la majorité des salariés, n'aura pas renouvelé sa pensée et trouvé de nouveaux élans ?

De leur côté les dirigeants d'entreprise accepteront-ils de nouvelles règles du jeu ? Il est très étonnant que le monde anglo-saxon, si attaché à la notion de contre-pouvoir, n'ait pas davantage encouragé son établissement au sein de l'entreprise à la fois par l'existence de conseils d'administration plus musclés et moins dévoués au Président et par une concertation plus méthodique avec les représentants du personnel.

Au sein des pays occidentaux, les retraites, domaine qui se trouve à la limite de la vie de l'entreprise et de la vie en société, vont jouer un rôle très accru dans les années qui viennent. Les salariés-citoyens ne devraient-ils pas être bien davantage impliqués dans la conception des systèmes de retraite et dans leur gestion ? En France, le paritarisme qui gère le régime de répartition avec la participation de syndicats insuffisamment représentatifs, comme la plupart des systèmes de capitalisation, assure fort mal cette implication des intéressés.

Répetons ici, en clôture de ce chapitre, la question posée plus haut : le capitalisme des Anglo-saxons va-t-il s'imposer ? Il dénie le principe qu'ils respectent dans leur vie politique, celui des contre-pouvoirs, tout en étant attentifs, dans leurs lois, leur jurisprudence et leurs contrats à une autre règle, celle de la loyauté, de la *fairness* (les Américains ont su, avant les autres, élaborer une

1 Jean Boissonnat (sous la direction de), *Le Travail dans vingt ans*, Odile Jacob, 1995.

2 Michel Albert, Jean Boissonnat, Michel Camdessus, *opus cité*.

3 Michel Rocard, *Le Monde*, 14 février 2002.

législation *antitrust* et, grâce à la *Security and exchange commission*, faire respecter des règles de droit sur les marchés financiers).

Une majorité de patrons allemands, y compris celui de Mercedes-Benz, défendraient la co-gestion (1) mais le Président de la fédération des industries a déclaré en novembre 2004 qu'elle était une erreur. La culture française quant à elle cultive les oppositions plus qu'elle n'encourage la concertation ; pourtant celle-ci se réalise, vaille que vaille, au sein des comités d'entreprise dont on peut craindre qu'ils ne soient contestés.

Les dirigeants pourraient faire face à une plus grande pugnacité des salariés, le marché de l'emploi leur devenant, dans peu d'années (2), plus favorable. Dans une quinzaine d'années seulement si les effets de la démographie chinoise se prolongent (3) Mais il est probable que les demandes des salariés prendront des formes plus individuelles que collectives. Ils chercheront à améliorer leur situation mais ils auront bien du mal à exprimer leurs demandes par le biais d'organisations syndicales.

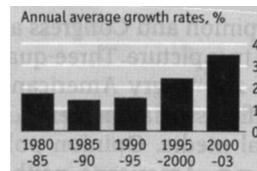
1 Selon un sondage cité par *The Economist*, 20 novembre 2004.

2 Michel Godet, *Le Choc de 2006*, Odile Jacob, 2003.

3 Erik Izraelewicz, *Quand la Chine change le monde*, Grasset, 2005.

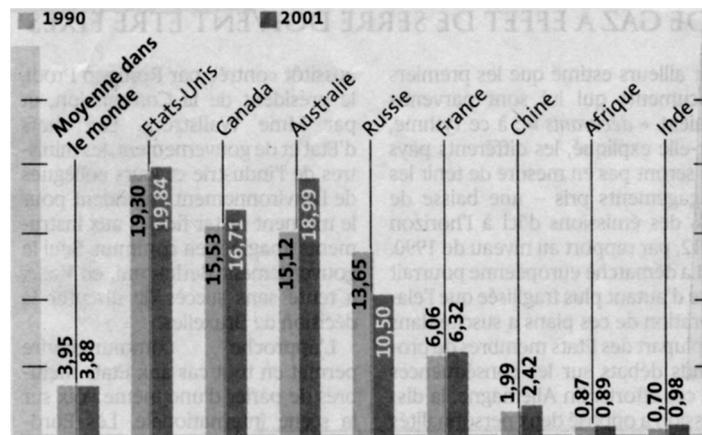
graphique 1 Progrès de la productivité aux USA

Source: *The Economist* 13 septembre 2003.



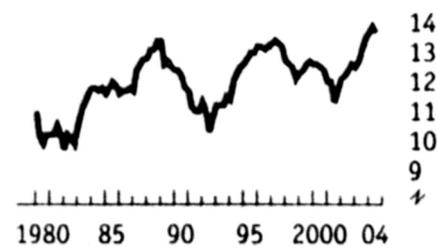
graphique 2 Émissions de CO₂, en tonnes par habitant

Source: Institut Energy information administration (USA), graphique *Le Monde*.



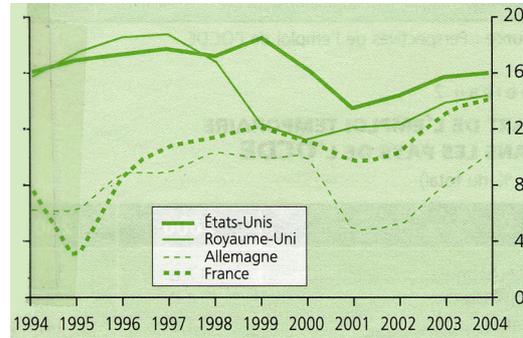
graphique 3 Bénéfices des sociétés du G7

en pourcentage du PIB. Source: *The Economist*, 12 février 2005.



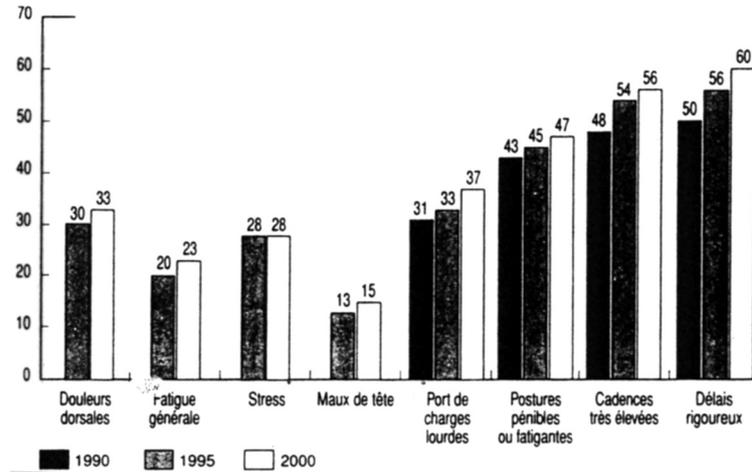
graphique 4 Rendement des fonds propres

Source: *Problèmes économiques*, JCF, 22 juin 2004.



graphique 5 Problèmes de santé d'origine professionnelle en Europe

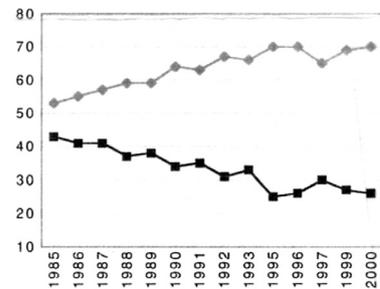
1990-2000 en pourcentages de travailleurs concernés. Source: Enquêtes européennes; Philippe Askenazy, *opus* cité.



graphique 6 l'intérêt des entreprises et celui des travailleurs :

sont opposés (ligne du dessus) ou sont convergents (ligne du dessous) ?

Source: Sociovision, cité par Alain de Vulpian, *À l'écoute des gens ordinaires*, Dunod, 2003.



23. Annexe 1 : Bibliographie

- Michel Aglietta et Antoine Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, 2004.
- Michel Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, 1991.
- Michel Albert, Jean Boissonnat, Michel Camdessus, *Notre foi dans ce siècle*, arléa, 2002.
- Assemblée nationale, *Commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques présidée par Philippe Douste-Blazy*, Assemblée nationale, 2003.
- Philippe Askenazy, *Les Désordres du travail*, Seuil, 2004.
- Pierre Bauchet, *Concentration des multinationales et mutation des pouvoirs de l'État*, CNRS éd., 2003.
- Laurent Blivet, *L'Entreprise et l'égalité positive*, Institut Montaigne, 2004.
- Jean Boissonnat, *La fin du chômage ?*, Calman-Lévy, 2001.
- Jean Boissonnat (sous la direction de), *Le Travail dans vingt ans*, Odile Jacob, 1995.
- CFDT, *Le travail en question*, 2001, Syros.
- Michel Camdessus (groupe de travail présidé par), *Le Sursaut, Vers une nouvelle croissance pour la France*, La Documentation française, 2004.
- Robert Castel, *L'insécurité sociale*, Seuil, 2003.
- Manuel Castells, *L'ère de l'information, La Société en réseaux*, Fayard 1999.
- Commissariat général du plan, *Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes*, La Documentation française, 2003.
- André Comte-Sponville, *Le capitalisme est-il moral ?* Albin Michel, 2004.
- Michel Crozier, *Quand la France s'ouvrira*, Fayard, 2000.
- Michèle Debonneuil et Lionel Fontagné, *Compétitivité, Conseil d'Analyse économique*, La Documentation française, 2003.
- Jean-Paul Fitoussi & Pierre Rosanvallon, *Le nouvel âge des inégalités*, Seuil, s.d.
- Michel Godet, *Le Choc de 2006*, Odile Jacob, 2003.
- Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1999.
- Jean-Paul Maréchal, *Humaniser l'économie*, Desclée de Brouwer, 2000.
- Francis Massé, *Le silence politique*, Ouest éditions, 2000.
- OCDE, *The sources of economic growth*, OCDE, 2003.
- Thomas Piketty, *Les hauts revenus en France au XX^e siècle*, Grasset, 2001.
- Dominique Pilhon, *Le Nouveau capitalisme*, Repères-La découverte, 2003.
- Dominique Plihon (sous la direction de), *La Montée en puissance des fonds d'investissement*, La Documentation française, 2004.
- Pierre Rosanvallon, *Le modèle politique français*, Seuil, 2004.
- Alain de Vulpian, *À l'écoute des gens ordinaires*, Dunod, 2003.

23. Annexe 2 : La pollution de l'eau

Dans le domaine de l'eau, qu'elle soit douce ou de mer, la France n'est guère un modèle à suivre. Élus et administration ont laissé une agriculture intensive, souvent grosse consommatrice d'eau, mettre à mal nappes phréatiques et cours d'eau que ce soit en Bretagne ou dans la Beauce. Le principe « pollueur-payeur » ne s'applique pratiquement pas à l'agriculture. À cinq reprises, la Cour de justice européenne comme le Tribunal administratif de Rennes ont condamné le laxisme des autorités françaises. La Cour des Comptes a rappelé que le nombre de Français qui reçoivent une eau non conforme aux normes sanitaires européennes est passé de 2 millions en 1991 à 5 millions aujourd'hui. 95 % des 400 points de surveillance des cours d'eau dépassaient le seuil de 0,1 microgramme/litre en pesticides, seuil fixé au nouveau européen au-delà duquel l'eau est jugée non potable sans traitement. Nous sommes les plus gros consommateurs d'eau minérale au monde. À compter du 1^{er} janvier 2005, la réforme de la politique agricole commune obligera les agriculteurs français à respecter des règles strictes dans l'emploi des engrais.

En ce qui concerne les eaux maritimes, la France, en raison de sa position géographique, est particulièrement exposée. Contournée par un trafic de cargos et de tankers considérables elle a dû subir les conséquences catastrophiques de multiples naufrages et, plus encore, d'innombrables dégazages. Elle a le plus grand mal à décider les autres gouvernements européens à faire retirer du service les navires par trop dangereux ou à lutter contre les dégazages sauvages. Mais, aux côtés de leurs homologues, nos autorités ne luttent pas assez énergiquement contre ces « paradis » fiscaux et réglementaires — voir **l'annexe 3** ci-après — qui jouent un rôle essentiel dans l'armement maritime. Le *Prestige* qui a coulé au large de l'Espagne et pollué nos côtes, était commandé par un Grec, armé d'un équipage philippin et roumain, affrété par une société russe domiciliée en Suisse ; il battait pavillon des Bahamas mais appartenait à une société libérienne propriété d'une famille grecque. Les citoyens Grecs possèdent en effet la plus importante flotte au monde (par le tonnage). De son côté le Panama, qui figure sur les listes noires des paradis à combattre, est le premier pays au monde par le tonnage des navires enregistrés sous son pavillon et donc soumis à sa réglementation. Luttés contre la pollution et contre les paradis devraient marcher de concert sous l'impulsion des autorités internationales et européennes mais ce n'est pas le cas.

Notre administration, de son côté, faute d'embaucher un petit nombre de professionnels qualifiés, n'a pas procédé, pendant plusieurs années, aux inspections qui lui incombent des navires relâchant dans ses ports et, en 2004, elle a été condamnée, de ce chef, par la Cour européenne. Cependant, la justice française s'est, pour sa part, mise en mouvement et sanctionne désormais sévèrement les dégazages repérés au large de nos côtes.

L'obstacle à l'amélioration de la sécurité du transport du pétrole n'est pas que leur coût — quelques cents par baril — soit rédhibitoire. C'est le fait que les gouvernements craignent, en devenant plus stricts, de pousser les armateurs, notamment ceux qui sont basés dans certains paradis, à relâcher dans les ports de pays plus indulgents que le leur. Des emplois et des recettes fiscales sont en cause, de sorte que les États sont entraînés dans le jeu de la compétition internationale.

23. Annexe 3 : Les paradis légaux et fiscaux

Les « paradis », situés hors des territoires métropolitains des principaux États occidentaux, protègent, à l'égard de ces derniers, l'anonymat de ceux qu'ils abritent en résistant aux demandes des investigateurs appartenant à la justice, à la police ou à l'administration fiscale. Les paradis facilitent l'évasion fiscale en hébergeant des holdings ou autres entités juridiques qui peuvent masquer les véritables propriétaires d'entreprises, y compris, semble-t-il, ceux de firmes françaises qui figurent parmi les plus grandes. 4 000 banques dans le monde participeraient à ces opérations. Le Montenegro vend, sur internet, une licence de Banque pour 10 000 \$.

« Les centres *off-shore* cumulent sous-réglementation et moyens insuffisants en matière de prévention, détection et répression de la délinquance financière. Le secret bancaire est très large et parfois opposable aux autorités de contrôle ou à la justice du pays. Les pratiques dilatoires ou des règles très restrictives paralysent délibérément la coopération internationale. » (1)

1. États surveillés

Liste noire de l'OCDE (en 2 000) : Bahamas, îles Caïman, Panama, République dominicaine, Saint Kitts et Nieves, Saint-Vincent et les Grenadine, îles Cook, îles Marshall, Nauru, Niue, Philippines, Liechtenstein, Israël, Liban, Russie. Ont été ajoutés à la liste : Égypte, Hongrie, Indonésie, Nigeria, Ukraine. Sous haute surveillance : Antigua et Barbuda, Belize, Bermudes, îles Vierges britanniques, Sainte Lucie, Samoa, Chypre, Gibraltar, Guernesey, île de Man, Jersey, Malte, Monaco, île Maurice, Birmanie. Cinq pays sont considérés par l'OCDE comme particulièrement non coopératifs : Andorre, Libéria, Principauté du Liechtenstein, République des Îles Marshall, Principauté de Monaco. Pour sa part, l'organisme intergouvernemental de lutte contre le blanchiment, le GAFI, ajoute aux listes ci-dessus le Guatemala et la Birmanie. Et « que dire de l'absence des pays du Golfe, de la Syrie, de la Géorgie ou de l'Ouzbékistan ? » (2) Le Président du Crédit Lyonnais indique que Russie, Liban et Israël n'appliquent pas les procédures de vérification de la qualité du client. (3)

2. L'Union européenne et les paradis

« L'Europe n'a guère de leçons à donner. Les paradis fiscaux y prolifèrent : du Luxembourg à Monaco, des îles Anglo-normandes au Liechtenstein, Gibraltar ou Saint-Marin. » (4) En Grande-

1 Thierry Francq, *Courrier de la planète*, *op.cit.*

2 Anne-José Fulgères, ancien chef de la section du parquet au pôle financier du TGI de Paris, membre du cabinet Andersen. *Le Monde*, 5 nov. 2001.

3 Jean Peyrelevade, *le Monde*, 10 octobre 2001.

4 Michel Albert, Jean Boissonnat, Michel Camdessus, *opus cité.*

Bretagne, le Parlement lui-même a considéré que la City de Londres était beaucoup trop laxiste à l'égard des opérations de blanchiment et que cette attitude ternissait son image. « La City est un véritable bastion qui ne délivre que très peu de renseignements sur son activité. » (1) N'est-ce pas une banque britannique qui a permis à un ancien dictateur du Nigeria de sortir en fraude plus d'un milliard d'euros de son pays ? La production et la vente de diamants ont joué un rôle essentiel dans la déstabilisation de toute une partie de l'Afrique noire, de l'Angola à la Sierra Leone ou au Zaïre et le groupe De Beers, qui détenait un quasi-monopole de la vente des diamants, a admis que ses achats de pierres brutes dans les zones les plus troublées d'Afrique finançaient les opérations de guérillas. La Grande-Bretagne a envoyé des soldats au Sierra Leone sans prendre à l'égard de la De Beers des mesures convaincantes alors que le stock mondial du groupe est entreposé chez elle.

D'autres États — Monaco ou la Dominique, l'Île de Man ou Gibraltar — sont des territoires dans lesquels la France ou la Grande-Bretagne pourraient intervenir mais le font bien timidement. Évasion et fraude fiscale ne sont pas considérées comme des délits à Gibraltar et c'est bien la raison pour laquelle le milliardaire russe, Mikhaïl Khodorkvski y a domicilié ses avoirs. Un magistrat français note : « force est de constater que l'Europe et la sphère anglo-saxonne regorgent de places financières bienveillantes. Les réseaux criminels n'ont que l'embaras du choix. » (2)

Ce n'est qu'en 2004 que les intérêts des capitaux détenus par des « non-résidents » au sein de l'Union européenne ont été taxés à la source au taux de 15 %. Ce n'est qu'en 2009 que les pays de l'Union, mettant fin au secret bancaire en matière fiscale, pourront échanger des informations en ce domaine. À l'instar de la Suisse, le Luxembourg, premier État au monde par le volume de FDI qui y transitent, échappera à cette règle en prélevant sur les intérêts des capitaux une retenue qui atteindra 35 % en 2001 et dont il ristournera les trois-quarts aux pays du propriétaire des capitaux mais sans dévoiler son identité. S'il est « grand temps de mettre en chantier une convention bancaire mondiale qui déclarerait nulle de droit toute transaction opérée dans un centre qui ne se plierait pas aux règles de transparence, de discipline et de supervision bancaire qu'elle établira » (3) pourquoi ne pas commencer par l'Union européenne ?

3. Et la Suisse ou le Liechtenstein ?

Tandis que des juges genevois critiquent le manque d'énergie des autorités fédérales pour lutter contre le blanchiment effectué dans leur pays, la France proteste contre le manque de coopération de la majorité des magistrats suisses lorsque leur intervention est demandée par leurs collègues français. La Suisse va appliquer une retenue à la source comparable à celle du Luxembourg, l'autorisant à préserver, elle aussi, le secret bancaire, toutefois elle ne couvrira que les intérêts des prêts et non les dividendes versés aux propriétaires d'actions et elle n'intéressera que les seules personnes physiques, les personnes morales étant exemptées.

1 Renaud Van Ruymbeke, *source déjà citée*.

2 Renaud Van Ruymbeke, *source déjà citée*.

3 Michel Albert, Jean Boissonnat, Michel Camdessus, *opus cité*.

« La Suisse et le Liechtenstein bloquent toujours les enquêtes pendant des mois, voire des années. » (1) En 2003 le Liechtenstein (placé sous surveillance par les organismes de lutte contre les circuits financiers douteux) a, par referendum, conféré à son prince régnant les pouvoirs les plus étendus dont un chef d'État puisse disposer et ce, afin que la Principauté puisse continuer à lutter pied à pied contre l'Union européenne qui proteste contre des pratiques de secret et d'impunité fiscale propres à couvrir et à blanchir tous les trafics et toutes les fraudes.

4. Les États-Unis et les paradis

« Une société américaine qui acquiert la personnalité morale aux Bermudes — sans déplacer son siège ni ses activités — met à l'abri du fisc américain ses bénéfices gagnés à l'étranger. Mieux encore, elle peut décider de se domicilier légalement dans un paradis fiscal comme la Barbade. Ensuite, elle s'arrange pour que son activité aux États-Unis perde mystérieusement de l'argent, alors que sa boîte aux lettres sur l'île des Caraïbes enregistre des marges bénéficiaires spectaculaires. » (2) Le Sénat américain a critiqué les plus grandes banques américaines — Citigroup, J.P.Morgan, Bank of America et Bank of New York pour avoir permis que se réalisent, par leur intermédiaire, des opérations illicites de grande ampleur. (3) Citigroup a, par exemple, aidé l'ancien Président des Philippines, Estrada, dans ses opérations frauduleuses.

Les autorités américaines ne soutiennent pas l'ONU de façon constante, préférant conduire elles-mêmes des interventions. Les États-Unis avaient aussi refusé de participer aux actions menées dans le cadre de l'OCDE contre le blanchiment des capitaux illicites. Ils disposaient cependant d'un rapport remis au Président Carter qui exposait très clairement les méfaits des paradis et les moyens de lutter contre eux.

Les attentats du 11 septembre 2001, les ont conduits à changer d'attitude et à prendre la tête d'une action internationale de lutte contre le financement des organisations terroristes. Du coup, des pays qui bénéficiaient de leur indulgence sont devenus suspects. L'Europe qui traquait l'argent de la drogue a décidé de rechercher aussi les fonds appartenant à des groupes terroristes ou les finançant. Au sein de l'Europe, les attentats ont également quelque peu accéléré l'entraide judiciaire.

1 Renaud Van Ruymbeke, *source déjà citée*.

2 Paul Krugman, *L'Amérique dérape*, Flammarion, 2004.

3 *The Economist*, 14 avril 2001.

23. Annexe 4 : Les rapports Viénot et Bouton

En octobre 2003, l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) ont publié un document intitulé « Le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » qui présente la substance des rapports que des groupes de travail, présidés pour deux d'entre eux par Marc Viénot et pour le dernier par Daniel Bouton, ont élaborés, respectivement, en 1995, 1999 et 2002 à la demande de l'AFEP et du MEDEF. Nous renvoyons les visiteurs de notre site à ce document dont nous ne présentons ici que certains éléments.

Les deux rapports adressent des recommandations aux conseils d'administration qui sont censés « représenter, collectivement, l'ensemble des actionnaires » et « définir la stratégie (acquisitions, investissements importants, restructurations internes) de l'entreprise, désigner le président, le directeur général et le ou les directeurs délégués [...] contrôler la gestion et veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés. » Le document considère que « l'Assemblée générale est un lieu de décision. » Les cas limites qui sont cités et où il doit en être ainsi, sont le changement d'objet social ou une opération concernant une part prépondérante des actifs ou activités.

Les sociétés sont invitées à donner des informations fiables sur tous leurs engagements et risques y compris sur les éléments hors-bilan et à communiquer les notations de l'entreprise données par les agences *ad hoc*.

En proportion significative (allant d'au moins un tiers à la moitié), des administrateurs doivent être « indépendants. » La proportion des administrateurs indépendants doit être portée au moins aux deux tiers des comités de compte et au moins à la moitié des comités de rémunération. Le conseil doit veiller à ce qu'une évaluation systématique de son fonctionnement soit effectuée. Il est recommandé qu'un administrateur qui exerce des fonctions exécutives n'accepte pas plus de quatre autres mandats d'administrateur.

Des règles sont suggérées quant aux options d'achat d'actions, en ce qui concerne à la fois les informations à donner aux actionnaires, les prix de référence des actions (il est suggéré de supprimer toute décote) et les délais pendant lesquels les bénéficiaires d'options d'achat des actions de la société doivent conserver les options puis les titres acquis. Il est recommandé que ces délais soient longs.

23. Annexe 5 : L'entreprise et l'égalité positive

Laurent Blivet, sous l'égide de l'Institut Montaigne

Ni quotas, ni indifférence

Voici les apports à nos yeux les plus intéressants de ce document. Le plan suivi est nôtre.

1. La discrimination est fortement présente dans la société française

Une enquête d'opinion publiée par la très officielle Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme, indique que les citoyens interviewés considèrent à près de 90 % qu'il est très grave ou assez grave de refuser, pour un poste pour lequel il est qualifié, l'embauche d'un noir, d'un Maghrébin ou d'un musulman. Pourtant, les pouvoirs publics, gouvernement compris, reconnaissent par leurs écrits que sont victimes de discriminations « non seulement les étrangers qui vivent en France mais aussi ceux de nos concitoyens qui ont l'air étrangers. » Le Haut Commissariat à l'intégration, le Conseil économique et social ou le rapport de l'institut Montaigne « *les oubliés de l'égalité des chances* » confirment cet état de fait.

Dans le monde du travail

Les discriminations sont largement répandues dans le monde du travail. Elles ne sont pas liées à des spécificités culturelles mais à l'apparence des individus, à des « différences visibles. » Les politiques menées jusqu'ici ont été inefficaces. Des organismes publics comme l'ANPE participent à ces phénomènes, par exemple en n'adressant pas certains candidats à des employeurs en sachant ou en pensant qu'ils les refuseront. Les syndicats de salariés sont loin d'avoir saisi le problème des discriminations à bras-le-corps. (N'existe-t-il pas chez les salariés les moins qualifiés une crainte que des personnes appartenant à des minorités ne leur « volent » leur emploi ?)

Dans les lieux de résidence

Qui peut contester que certains « quartiers » sont habités principalement par des personnes issues d'une immigration relativement récente ? Ces lieux rendent l'accès aux emplois beaucoup plus ardu : difficultés de transport, discriminations dues au lieu d'habitation et départs des employeurs locaux, ghettoïsation. Pour un Comorien de Montreuil [...] ou un Kabyle de Saint-Denis, l'abri communautaire est d'abord un moyen de survie.

Au sein de l'État

Qu'il s'agisse de la représentation nationale ou de l'enseignement supérieur comme de l'administration en général les Français d'origine arabe sont très sous-représentés ; leurs chances de progresser dans la société sont plus faibles que celles de la plupart de leurs concitoyens.

Finalement, les Français, en acceptant que se poursuivent des comportements qu'ils condamnent en principe mais tolèrent dans les faits, prennent le risque que leur société se « racialise. » Ils le sentent et ont peur du communautarisme et d'une fracture de la société.

2. La logique du « modèle français » ne fonctionne plus

Les faits ne concordent pas avec les principes

Discriminations et exclusion ont beau être contraire à notre devise républicaine, elles existent (voir **le chapitre 36** de notre site) et les exhortations publiques, répétées, n'ont pas suffi à changer les comportements. Des textes de lois existent qui condamnent les discriminations et des condamnations sont prononcées par les tribunaux. Réelles mais trop rares et donc espacées, elles n'ont pas provoqué de sursaut. L'accès au droit reste difficile pour les personnes les moins favorisées ; beaucoup plus difficile qu'en Grande-Bretagne notamment où le budget de la justice comporte des crédits plus substantiels que chez nous en faveur de l'aide judiciaire (voir **le chapitre 35** de notre site).

Une autre approche est indispensable

Le Conseil d'État a admis que la façon concrète de progresser vers *l'égalité des chances* exigeait une approche qui admettait des inégalités dans les dispositions arrêtées (c'est le fondement des Zones d'éducation prioritaire). Des exemples étrangers montrent ce qu'une politique délibérée peut réaliser. L'armée américaine est ainsi parvenue à passer d'une ségrégation quasiment absolue entre blancs et noirs, ceux-ci étant confinés à des tâches subalternes, à une situation où des noirs commandent à des blancs. Cette armée affirme que l'égalité raciale est la condition de son efficacité lorsqu'elle est en opération. Des firmes, américaine comme Merck, britannique comme Pearson ou française comme PSA Peugeot-Citroën ont engagé des politiques très volontaristes pour faire régresser les discriminations. Elles se sont dotées à cette fin d'outils d'observation, de formation, d'évaluation et de communication.

Le document que nous résumons rejette avec force (ce que souligne son titre) des solutions mécaniques consistant à fixer des quotas ; qu'une firme tende à avoir telle proportion de noirs par exemple. Y parviendrait-elle qu'elle n'aurait nullement la certitude que les embauchés dans le cadre d'un quota connaîtront une évolution professionnelle satisfaisante.

3. D'autres comportements sont possibles et souhaitables

Réconcilions nos idéaux et nos pratiques. D'autres pays l'ont fait. Exemple le Race relations Act britannique de 1976.

Identifier

Tous les pays qui ont mis en œuvre une politique de lutte contre les discriminations ont introduit de façon progressive et discutée un *dispositif statistique* capable de mettre en lumière les discriminations pratiquées :

- au niveau national : aux États-Unis, en Grande-Bretagne et au Canada les recensements relèvent les appartenances ethno-raciales. Cela n'est pas allé sans débat. Cette pratique est totalement étrangère à la tradition française et à notre « modèle » qui postulent l'égalité des citoyens et entendent refuser l'existence de minorités constituées.
- dans les entreprises : depuis 1964, les entreprises américaines de plus de 100 salariés sont tenues

de fournir à l'administration une classification (anonyme) de leur main-d'œuvre classée selon 5 catégories raciales et 9 natures de postes. La note de Laurent Blivet propose de discuter avec les syndicats la mise en place, en France, d'une procédure de ce type.

Il faut bien voir que les données chiffrées font faire un progrès décisif dans l'application des lois : *les politiques de discrimination des entreprises se lisent dans les chiffres et ceux qui introduisent des recours devant les tribunaux disposent d'éléments de preuve qui leur font totalement défaut aujourd'hui.* Par ailleurs, ces données chiffrées, nationales, par entreprise ou agrégées par régions ou professions seraient un élément décisif pour mieux analyser et comprendre les phénomènes de discrimination et, partant, définir des politiques luttant contre elles.

Élaborer moins des injonctions que des guides favorisant des évolutions

L'auteur met l'accent sur des réflexions et actions localisées, adaptées aux particularités des entreprises notamment, visant à changer les comportements plus que sur des règles imposées qui, comme les quotas, conduiraient à des formalismes. Il souhaite qu'on n'encourage pas les sélections artificielles de personnes non qualifiées. Pas de promotions ethniques. Elles provoqueraient des protestations et jetteraient le doute sur la rationalité économique de la politique menée.

Mieux que des lois serait un *Code de bonnes pratiques professionnelles* (comparable à celui qu'élaborèrent les groupes de travail présidés par Marc Viénot et Daniel Bouton). Ce code pourrait faciliter l'élaboration, dans les entreprises volontaires, d'un document écrit décrivant les objectifs et les moyens d'une politique de lutte contre les discriminations adaptée à la firme. L'État employeur devrait donner l'exemple de bonnes pratiques ce qui ne semble pas avoir toujours été le cas jusqu'ici.

Évaluer l'application de nouvelles politiques anti-discrimination

L'entité qui disposerait à la fois de données chiffrées et d'une charte fixant des objectifs serait armée pour voir si elle progresse, si ses réalisations (embauches, promotions, formations) sont conformes à ce qu'elle voulait réaliser. C'est ce que fait, par exemple, IBM qui, sur son site internet, met à la disposition de tous les données relatives à l'égalité des chances concernant ses salariés américains.

Table des matières

23.0 Résumé du chapitre et pistes de recherche	1
23.1 Vigueur et dérives du capitalisme	2
221.1 Vagues de la croissance et de la mondialisation	2
221.2 De multiples dérives	5
23.2 L'entreprise, objectifs et exercice du pouvoir	12
232.1 l'actionnariat, source du pouvoir, s'est transformé	13
232.2 L'objectif de base : la rentabilité du capital investi	14
232.3 Des dirigeants sans contre-pouvoirs suffisants	18
232.4 Des conseils d'administration vont-ils jouer davantage leur rôle ?	21
232.5 L'actionnariat collectif va-t-il exercer ses droits ?	22
23.3 Les salariés dans l'entreprise privée	27
223.1 Des révolutions dans le travail	28
223.2 Un encadrement en mutation	31
223.3 Des syndicats moins puissants	32
223.4 Un nouveau contrat social pour les salariés ?	33
23. Graphiques	37
23. Annexe 1 : Bibliographie	39
23. Annexe 2 : La pollution de l'eau	41
23. Annexe 3 : Les paradis légaux et fiscaux	42
1. États surveillés	42
2. L'Union européenne et les paradis	42
3. Et la Suisse ou le Liechtenstein ?	43
4. Les États-Unis et les paradis	44
23. Annexe 4 : Les rapports Viénot et Bouton	45
23. Annexe 5 : L'entreprise et l'égalité positive	47
1. La discrimination est fortement présente dans la société française	47
2. La logique du « modèle français » ne fonctionne plus	48
3. D'autres comportements sont possibles et souhaitables	48