
SEMINAIRE SUR LES TRAVAUX DE DANIEL BACHET

Synthèse réalisée par Nhu Tuyen Lê, Olivier Cléach & Jean-Marie Pillon

Introduction par Salvatore MAUGERI¹

Les séminaires du Réseau thématique sociologie de la gestion existent depuis trois ou quatre ans à présent. L'une de leurs vocations est d'essayer d'aborder différentes propositions théoriques qui permettraient de penser la gestion autrement.

Il y a peu, nous avons reçu Jacques Richard qui nous a fait un exposé sur une méthode de comptabilité nouvelle et relativement révolutionnaire qui ouvre de nouvelles perspectives sur la façon de penser l'entreprise et d'organiser ses comptes. Aujourd'hui, nous sommes particulièrement contents de recevoir Daniel Bachet, qui s'inscrit lui aussi résolument dans cette optique de penser l'entreprise, la gestion et la comptabilité d'une façon différente de ce que propose le mainstream.

Ce texte sera également discuté par Matthieu Hély, que nous remercions vivement.

Daniel Bachet est professeur de sociologie à Université Evry-Val-d'Essonne. Il est chercheur au centre Pierre Naville. On peut dire qu'il a eu plusieurs vies avant d'intégrer l'université, puisqu'il a été directeur du département Entreprise au Centre d'études des systèmes et des technologies avancées (CESTA). Il pourra nous en dire un mot pour nous expliquer ce dont il s'agissait. Il a été chargé de mission au Commissariat général du Plan, puis à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Enfin, depuis qu'il est universitaire, il est auteur de nombreuses publications sous forme d'ouvrages ou d'articles dont la caractéristique principale est sans doute la cohérence.

Vous étiez lauréat du Mot d'or francophone 2016 des auteurs pour la richesse terminologique de votre ouvrage "Critique de la finance capitaliste. Pour un financement solidaire" par l'Action pour la promotion du français des affaires, placée sous le parrainage de l'organisation internationale de la francophonie. Vous avez reçu cette distinction parce que vous affichiez une volonté de refuser l'usage de termes anglo-saxons au profit de leurs équivalents français. C'est donc peut-être aussi l'un des signes de la résistance que vous opposez à la pensée dominante.

¹ Maître de conférences, chercheur au laboratoire Valorem (Université d'Orléans), membre du bureau du RT 30.

Votre parcours de recherche est traversé par un même questionnement. En effet, en 1985, vous publiez *Décider et agir dans le travail*, qui me semble fixer une sorte de cadre général à ce que sera votre production ultérieure, à savoir *Le pouvoir dans l'entreprise*. On peut dire que c'est votre questionnement permanent. En 1995, vous écrivez « Organisation et indicateurs de gestion : dépassement ou crise du modèle classique d'organisation. Le cas de la productique », qui est paru dans *Sociologie du travail*. Vous indiquez déjà des voies possibles d'une nouvelle distribution des cartes du pouvoir en pointant un champ central : la comptabilité et les indicateurs de gestion.

Ensuite, 2007 constitue à mon avis une sorte de tournant, puisque vous publiez cette année-là deux ouvrages qui annoncent clairement la couleur. D'abord *Sortir de l'entreprise capitaliste*, écrit en collaboration avec Gaëtan Flocco, Bernard Kervella et Morgan Sweeney, puis *Les fondements de l'entreprise : Construire une alternative à la domination financière*, que vous signez seul cette fois et qui atteste que votre réflexion est clairement dirigée vers une sortie du modèle capitaliste de l'entreprise, de l'économie et des rapports de production en général. Vous proposez de vous attaquer à ce qui constitue selon vous le cœur du problème : la financiarisation, vue comme un symptôme et une cause du mal qui ronge nos sociétés. Votre dernier ouvrage de 2015, *Critique de la finance capitaliste. Pour un financement solidaire*, témoigne encore de cet intérêt pour la finance. On peut effectivement considérer que la financiarisation est la forme contemporaine du capitalisme. Changer la donne suppose donc de s'attaquer frontalement à cette question et vous proposez de le faire en travaillant à une nouvelle représentation de l'entreprise. C'est le fil conducteur de votre pensée à travers vos différents ouvrages et articles.

Vous soulignez dans vos travaux un paradoxe auquel on ne songe peut-être pas volontiers. L'entreprise est une entité économique de premier plan, mais elle ne dispose d'aucune définition juridique en tant que telle. En droit, elle n'existe pas et c'est un paradoxe assez incroyable. Ce que reconnaît le droit, c'est l'entrepreneur et la forme juridique qu'il donne à ses activités, de l'EURL², par exemple, à la SA³. L'outil de production lui-même avec ses hommes, son organisation, ses relations, ses rapports de force et de pouvoir tant internes qu'externes – avec les banques, les institutions publiques ou syndicales (*stakeholders*) – n'existe pas. Cette entité-là échappe au regard légal. C'est donc dans ce vide juridique qu'il convient de s'établir pour redéfinir l'entreprise. C'est à partir de cette distinction entre une entreprise dénuée de statut juridique et une société de capitaux dotée d'une reconnaissance légale qu'il convient de développer la réflexion sur les sorties de la forme capitaliste du travail.

La voie royale de cette sortie réside probablement d'abord dans la remise en cause de la finalité assignée à l'entreprise, en même temps que la remise en cause des outils comptables qui expriment cette finalité. C'est donc à travers la remise en question des règles comptables qu'on peut espérer refonder l'entreprise et sa vocation sociale. En effet, les règles comptables, loin d'exprimer un état spontané ou naturel des actifs d'une entreprise à travers le bilan, par exemple, ou de ses pertes et de ses gains à travers le compte de résultat, sont de part en part architecturées par une conviction initiale : l'entreprise répond à une vocation sociale prédéfinie.

² Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité.

³ Société anonyme.

Évidemment, selon la définition que l'on donne de cette vocation, les états comptables seront conçus en conséquence. Or, en ce qui concerne les grandes sociétés cotées en bourse – à terme, ce sera sans doute le cas des petites sociétés – une norme internationale comptable s'est imposée sous le nom de IFRS (ou International Financial Reporting Standard) qui fait de l'actionnaire le destinataire unique de la reddition des comptes et de la production de valeurs pour l'actionnaire, l'axiomatique de toute la construction comptable de l'entreprise. D'ailleurs, le point le plus avancé de cette prétention exorbitante de l'actionnariat se situe sans doute dans l'invention d'un indicateur connu sous le nom de EVA (ou Economic Value Added) ou valeur économique ajoutée qui stipule que l'entreprise ne commence réellement à dégager un revenu qu'à compter du moment où elle est capable de produire plus de profits que la moyenne du marché ne le laisse espérer. En d'autres termes, si les entreprises du CAC 40 réalisent en moyenne un profit de 15 % sur la valeur des actions, alors l'EVA attendu sera d'au moins 16 %.

On attend des directions qu'elles trouvent les moyens nécessaires pour atteindre ce rendement, y compris bien sûr en organisant le naufrage de l'entreprise. En effet, la liquidité des capitaux boursiers qui peuvent se retirer des fonds en un clic pour s'investir dans tel autre, permet à l'investisseur de se libérer de toute attache, devoir et obligation à l'égard de l'entreprise qui est désormais envisagée comme un simple outil d'optimisation financière. C'est donc bien à la fois la finalité sociale de l'entreprise et l'appareillage comptable qui l'exprime auxquels il faut s'attaquer pour espérer modifier la donne et, par-là, redéfinir les règles de la collaboration du travail et du capital, puisque, dans le fond, il s'agit bien de cela. Daniel Bachet nous dit ainsi : « *S'en remettre à l'expédiant d'une représentation salariale dans les conseils d'administration reviendrait à appliquer des cautères sur une jambe de bois* ».

Partant de ce constat initial, vous faites une sorte d'inventaire des méthodes et auteurs qui avancent dans la direction d'une nouvelle comptabilité porteuse d'une nouvelle conception de l'entreprise. Vous envisagez d'abord la méthode dite « de la valeur ajoutée directe » promue en France par Paul-Louis Brodier. Dans ce cadre, on ne mesure plus la richesse à l'aune de la valeur produite pour l'actionnaire, mais à partir de la capacité de l'entreprise à faire reconnaître son excellence par le marché en obtenant une juste rémunération pour ses biens et services. Ensuite, la mesure de la valeur ajoutée – autrement dit, le résultat moins les coûts d'achat – devient la boussole de la gouvernance. C'est donc une méthode qui vise le long terme et non pas la maximisation instantanée des revenus des apporteurs de capitaux qui sont les seuls interlocuteurs dans la comptabilité classique. Vous évoquez ensuite la méthode « Care » (ou Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement) proposée par Jacques Richard. Dans cette méthode, il s'agit de mesurer *via* la comptabilité, la conservation ou la croissance non seulement du capital financier, comme c'est le cas dans la comptabilité classique, mais aussi la conservation des capitaux humains et environnementaux consommés par l'entreprise. Elle s'inscrit aussi dans le long terme avec un souci révolutionnaire pour la santé des hommes et le respect de la nature.

Ces propositions indiquent bien les voies de sortie du capitalisme qui sont envisagées aujourd'hui en France par certaines personnes. Il y a lieu de s'intéresser à ces alternatives et, sans doute, en existe-t-il d'autres aussi intéressantes à l'étranger. Cela reste à discuter. Bien sûr, ces transformations au niveau simplement de la reddition des

comptes, de la conception et de l'architecture comptable de l'entreprise ne peuvent pas se suffire à elles-mêmes. Vous proposez quand même quelques mesures supplémentaires, notamment l'ouverture du conseil d'administration de la société aux salariés afin que ceux-ci aient, aux côtés des apporteurs de capitaux, au moins une part égale de voix dans les décisions stratégiques. Or, on sait qu'aujourd'hui seuls les apporteurs de fonds ont le pouvoir de décision et cela doit donc cesser. Dans la même veine, le collègue des apporteurs de fonds et celui des apporteurs de travail doivent élire un comité exécutif à parts égales. Enfin, il faut réformer en profondeur les marchés financiers. Vous soutenez qu'il faut absolument privilégier le marché primaire qui est le seul véritable apporteur de fonds face au marché secondaire. Vous complétez en disant que le droit de vote et l'accès aux dividendes doivent être proportionnels à la durée de détention d'une action, ce qui permet de pérenniser les investissements d'une entreprise.

On voit donc bien qu'il n'existe pas qu'une seule voie de gouvernance du travail et de l'entreprise. Vous avancez ainsi au moins trois dimensions derrière la notion d'entreprise :

- 1 - Une entité politique institutionnelle d'abord, constituée par les organes de gouvernement,
- 2 - Les outils de mesure productifs et économiques ensuite, donc les outils de mesure de la performance - ce que nous avons appelé, pour notre part, les dispositifs de gestion
- 3 - Un système social de production enfin.

C'est à travers ces trois dimensions de l'entreprise qu'il faut repenser celle-ci pour accoucher de nouvelles modalités de collaboration entre le travail et le capital.

On voit donc bien que le futur est ouvert, contrairement à ce que l'on nous laisse entendre. Il n'y a pas qu'un usage capitalistique de la force de travail. Il y a sans doute d'autres choses à faire et votre réflexion s'inscrit dans ce que j'appellerai cette nourriture utopique dont on manque sans doute le plus cruellement aujourd'hui et qui nous permet de penser à notre futur.

Matthieu HELY⁴

Je vous remercie pour cette invitation, parce que cela faisait justement un petit moment que je voulais vous lire. J'avais l'intuition – et l'intuition s'est révélée juste – que nos recherches se faisaient écho. J'ai soutenu un mémoire d'habilitation il y a deux ans qui portait sur une sociologie historique des pratiques associatives et qui cherchait à aller justement dans le sens de repenser ces questions des pratiques de l'entreprise à partir de l'expérience historique de ce que l'on appelle maintenant – puisqu'il y a une loi qui cadre le secteur – l'"économie sociale et solidaire" (ou ESS). Ma conclusion de ce mémoire d'habilitation est en résonance avec l'objet de l'article, puisqu'elle s'intitulait "L'entreprise de l'économie sociale et solidaire est-elle une entreprise comme les autres ?".

⁴ Professeur de sociologie à l'Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines et membre du laboratoire Printemps

J'ai parcouru le texte et la fin amène tout à fait sur ce type de problématiques. Je cite très vite la dernière page : « *l'enjeu d'une transition vers un au-delà du système actionnarial est de repositionner les modes du travail sur un mode coopératif et sociétaire dans le gouvernement de la firme.* » Nous sommes donc tout à fait dans cette recherche qu'incarnent ces organisations de l'ESS, qu'elles incarnent en actes, parce que, sur le plan juridique, elles proposent sinon une alternative – comme vous, je serais prudent sur ce point – en tout cas un autre modèle de propriété alternatif à cette fameuse théorie de l'agence qui pose l'entreprise comme un actif financier. Nous avons donc un grand point d'accord sur le fait que l'entreprise est aussi une institution politique. J'ai pu voir dans la présentation que Salvatore Maugeri a faite que vous étiez familier de l'ESS, puisqu'il y a deux articles, dont un qui m'a beaucoup intéressé. Il date de 2000 et s'intéresse au tiers secteur et au retour de la troisième voie qui était critique. Je me retrouve bien dans cette approche, puisqu'avec une collègue, Pascale Moulévrier, nous avons publié un livre il y a 4 ans, donc avant la Loi sur l'ESS et la Loi ne nous a pas démentis. Ce livre s'intitulait *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, où nous défendons le fait que, contrairement à l'idée selon laquelle l'ESS serait hors du capitalisme ou a-capitaliste, elle était consubstantielle au capitalisme. Cela va à rebrousse-poil des approches dominantes sur cet objet-là qui prennent justement pour argent comptant cette idée que l'ESS serait « une autre économie », comme le disent certains.

Je m'appuierai rapidement sur le modèle de propriété que ces entreprises de l'ESS incarnent pour illustrer une contribution qui a été faite dans un manuel très récent qui vient d'être publié. C'est le premier manuel francophone sur l'ESS. C'est un manuel académique qui s'appelle *Économie sociale et solidaire – socioéconomie du troisième secteur*, aux éditions De Boeck, un éditeur belge. C'est Jacques Defourny et Marc Nyssens qui ont coordonné l'ouvrage. Il y a 11 contributions dans ce manuel, mais aucune sur le travail et l'emploi dans l'économie sociale et solidaire, alors que c'est quand même un secteur qui représente maintenant plus de deux millions de salariés. Le secteur associatif s'est considérablement développé et le salariat a été multiplié par trois en 30 ou 35 ans, donc depuis les années 1980. Dans ce manuel, un point sur la gouvernance dans les organisations de l'ESS défend l'idée que ces entreprises de l'ESS incarnent une forme de propriété différente sur au moins deux points par rapport au modèle de l'entreprise capitaliste.

Premièrement, ces entreprises de l'ESS reposent sur ce que la théorie des droits de propriété appelle un droit de contrôle qui n'est pas proportionnel au stock de capital détenu. Pour le dire plus simplement, c'est le principe un homme une voix, qui est le principe historique des entreprises coopératives.

La deuxième dimension, c'est le droit au bénéfice résiduel, c'est-à-dire que ces entreprises ne sont pas des titres financiers et qu'elles ne sont pas aliénables. Les parts sont nominatives, ce qui fait que, dans une banque coopérative, par exemple, on souscrit des parts sociales et on souscrit des parts sociales parce que c'est aussi le principe de réinvestir les excédents ou les bénéfices de l'activité dans l'activité de l'entreprise. C'est pour cela que, dans la comptabilité associative, on ne parle pas de "profit", mais d'"excédent". Et à côté de ces entreprises de l'ESS que sont les entreprises coopératives, les associations, les mutuelles de santé et d'assurance, qui sont les organisations historiques de l'économie sociale, la Loi rajoute la possibilité aux sociétés commerciales,

sous certaines conditions, de rentrer dans le périmètre juridique de l'ESS au sens de la Loi Hamon de 2014. Pour autant, et c'est là où il y a des points de discussion, cet autre modèle de propriété suffit-il à sortir du capitalisme ? Un exemple très simple : le groupe des Banques populaires – Caisses d'épargne a créé en 2006 une filiale appelée Natixis. Les banques populaires et Caisses d'épargne font historiquement de l'économie sociale, sauf qu'avec un jeu de création de filiales, ce n'est pas du tout incompatible avec des activités de finance et de marché. C'est un exemple parmi de nombreux autres qui montre que l'on irait peut-être un peu vite en postulant que cette ESS, parce qu'elle s'appuie sur un rapport à la propriété différent, permettrait de rompre et de s'émanciper des rapports de production capitalistes.

Je pourrais aussi prendre de nombreux exemples sur une autre dimension qui me paraît indissociable pour prétendre rompre avec ce modèle de l'entreprise capitaliste : ces entreprises de l'ESS sont de plus en plus fondées sur du salariat. Elles se structurent donc aussi sur le plan de leurs relations professionnelles selon des modalités sinon identiques, en tout cas dans le cadre de la négociation collective telle qu'elle a pu être mise en place dans les grandes entreprises marchandes et industrielles.

Ce secteur de l'ESS a aussi l'équivalent du MEDEF en termes de syndicat patronal. Ce syndicat patronal s'appelle l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire et il a été créé en 2013. Je l'évoque, parce que ce syndicat patronal a soutenu la Loi travail en 2016 et les ordonnances Macron en 2017. Voilà qui donne à réfléchir sur cette idée que nous serions dans un "travailler autrement" ou un "entreprendre autrement", puisque le même rapport salarial se structure selon des modalités qui ne sont pas totalement en rupture avec le rapport salarial traditionnel.

J'en viens au paradoxe que je soulignai au départ et qui est le cœur de la discussion que j'aimerais avoir par la suite. Ce paradoxe est que le travail et l'emploi dans l'ESS sont un angle mort à la fois de la sociologie du travail, de l'emploi et des organisations. Il a très peu abordé ce domaine qui représente quand même un nombre important de travailleurs salariés qui jouent un rôle de plus en plus important économiquement. On pourrait donner plusieurs explications à l'existence de cet angle mort, une piste étant évidemment que la sociologie du travail s'est notamment construite sur les grandes entreprises industrielles et fordistes de l'après-guerre. Ce sont les travaux fondateurs de Friedman et Naville. Cet angle mort s'illustre aussi dans le dictionnaire du travail qui a été publié en 2011 aux éditions PUF dans lequel vous ne trouvez aucune entrée sur la fonction publique qui n'est pas considérée comme un monde du travail, malgré 5 millions de personnes, ni sur l'économie sociale et les entreprises de l'économie sociale. À l'inverse, cette question du travail et de l'emploi est aussi un angle mort parmi les travaux des spécialistes ou des chercheurs présentés comme des spécialistes de l'ESS. Si vous prenez par exemple les travaux du réseau interuniversitaire sur l'ESS, qui est un réseau français qui existe depuis le début des années 2000, il n'y a quasiment aucune journée consacrée à cette thématique et le manuel de Defourny et Nyssens ne cite aucun mot sur le travail.

Ces entreprises de l'ESS me semblent rentrer dans cette problématique de la recherche d'alternatives. Force est de constater qu'avec la reconnaissance juridique de ces entreprises de l'ESS, elles deviennent une catégorie juridique avec la Loi de 2014. L'article 1 de la Loi énonce trois caractéristiques qui permettent de définir une entreprise de l'économie sociale et solidaire : "L'économie sociale et solidaire est un

mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- Un but autre que le partage des bénéfices (cela fait référence à l'utilité sociale du projet qui est porté par la structure)
- Une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts et prévoyant l'information et la participation dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital – expression et participation des associés, des salariés, des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise
- Une gestion conforme aux principes non pas de non lucrativité, puisque les entreprises coopératives ont tout à fait la possibilité de faire des bénéfices, mais une lucrativité qui est encadrée, puisque ces bénéfices doivent être réinvestis dans le projet de la structure.

Autrement dit, l'entreprise de l'ESS met donc les questions de politique ou de gouvernement au cœur de son mode de fonctionnement. Cela rejoint l'idée que l'entreprise est aussi une institution politique. Cela fait aussi écho à cet aphorisme de Marc Sangnier au début du XX^{ème} siècle où il s'interrogeait sur la possibilité d'avoir à la fois la République dans la société et la monarchie dans l'entreprise.

Je terminerai par quelques questions qui me sont venues à la lecture du texte.

Tout ceci pose évidemment la question de savoir si l'institution de l'entreprise de l'ESS comme catégorie juridique suffit à incarner une alternative au modèle de la *corporate governance* ?

Vos réflexions sur des méthodes que je ne connaissais pas et que vous avez évoquées de Paul-Louis Brodier et Jacques Richard sur la construction d'outils alternatifs pour valoriser la production des entreprises me parlent beaucoup puisque, dans l'ESS, il y a pléthore d'outils de gestion qui cherchent à valoriser la dimension sociale de la production, notamment d'associations. Que produisent les associations ? C'est une vaste question. C'est souvent formulé en termes d'utilité sociale. D'ailleurs, l'utilité sociale est un terme qui est très présent dans la Loi de 2014.

Il y a aussi toute une tendance à mobiliser des instruments dérivés de la finance pour mesurer les impacts sociaux générés par des activités associatives, par exemple. Ce sont des pratiques qui sont développées par exemple en Angleterre au moment de l'arrivée de David Cameron au pouvoir avec le lancement de la Big Society où ce sont aussi des outils de financement et où la finance privée apporte son soutien à une cause associative dans le cadre de programmes lancés par l'État et s'il est démontré, indicateur de performance à l'appui, que l'activité associative a généré un impact social significatif, alors le financeur privé va être rémunéré pour le risque social qu'il a encouru. L'association y trouve un financement privé et, surtout, c'est l'État qui rémunère le financeur privé, puisque c'est justifié par le fait que ces contrats à impact social permettent de faire une économie de dépenses publiques à l'État, puisque l'idée c'est que les entreprises associatives seraient plus efficaces que l'État bureaucratique. C'est donc un nouveau mode de financement qui s'est développé en Angleterre, mais il a été lancé en France l'année dernière par le gouvernement sortant. De mon point de vue, il dépossède les associations de leurs instruments de création de valeur. Ce ne sont pas elles qui élaborent les instruments, ça leur est évidemment prescrit de l'extérieur et,

dans un contexte de financement public restreint, elles sont évidemment très fortement tentées d'y participer.

Tout cela pour dire que cet enjeu des outils de gestion sur cette question est décisif, puisque c'est la question de l'autonomie de ces entreprises de l'ESS.

Je me suis demandé également comment vous vous positionnez par rapport à des travaux qui ont été menés dans le cadre du collège des Bernardins avec Olivier Favreau, que vous connaissez.

Daniel BACHET⁵

Je vous remercie tous les deux d'abord pour votre présentation et pour votre complément sur l'économie sociale et solidaire.

Dans un premier temps, les deux axes forts de mon intervention porteront sur la refondation des outils comptables et, par conséquent, sur la refondation des finalités de l'entreprise. Les deux étant bien sûr très liés, sachant que la notion d'efficacité est une notion plurielle. Il y a plusieurs formes d'efficacité. Aujourd'hui, ce qui caractérise la situation actuelle, c'est la recherche d'un optimum financier (comme la valeur actionnariale, etc.) qui produit tous les dégâts sociaux et environnementaux que l'on connaît, alors que ce qui nous intéresse ici plus globalement, c'est la recherche d'un optimum économique, social et écologique bien entendu favorable au travail et à l'emploi, sachant que c'est dans cette seule perspective que le travail pourra être appréhendé comme une source de valeur et de développement.

Je reviendrai sur l'économie sociale et solidaire, parce que j'ai compris qu'il y avait deux options : soit l'économie sociale et solidaire est considérée par certains comme une alternative au capitalisme, soit elle peut être appréhendée comme étant consubstantielle à celui-ci. Le travail et l'emploi, vous avez raison, sont un angle mort de la sociologie des organisations. Il faudrait peut-être distinguer les mutuelles, les banques, les coopératives, les SCOP et les associations. Si l'on prend les SCOP, par exemple, tout dépend de leur histoire et des déterminants politiques qui animent les différents associés. J'ai un étudiant qui travaille en particulier sur ce sujet de l'économie sociale et solidaire et il a montré que, dans certains cas, une surdétermination politique peut induire une forme de démocratie assez avancée dans des SCOP ou, au contraire, quand vous avez une absence de vision de la part de la plupart de ses associés, que ce soient les dirigeants ou les associés de base, finalement, la SCOP va fonctionner comme une entreprise assez classique. Ce n'est donc pas lié au statut juridique à proprement parler, il y a autre chose qui doit venir appuyer cette volonté, qui est une volonté politique, économique, sociale, etc.

Pour recentrer le débat et pour caractériser la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui, il faut repartir de ce qui est le rouleau compresseur des grands mécanismes économiques et sociaux.

Il y a trois ou quatre dimensions essentielles, dont la dérèglementation du commerce des biens et des services avec le libre-échange généralisé. Ce libre-échange généralisé est un libre-échange qui ne met pas simplement en concurrence des entreprises, mais également des systèmes fiscaux et sociaux différents. Cela veut donc dire que cette mise en concurrence avec la Chine ou les pays de l'Est peut produire des dégâts, sachant

⁵ Professeur de sociologie à l'Université d'Évry-Val-d'Essonne, membre du Centre Pierre Naville.

évidemment que, par définition, ce sont des politiques publiques qui les ont mises en place, ce n'est pas tombé du ciel du jour au lendemain. Ce sont des politiques publiques dont les États sont parties prenantes. Par définition, ce qui a été construit politiquement de cette manière-là peut être construit d'une autre manière. Donc chaque fois que je vais proposer quelque chose, je vais montrer qu'il s'agit d'une construction et que cette construction aurait pu être différente. Le contraire du libre-échange, ce sont les formes de protection. La libération des mouvements de capitaux consiste en la vulgarisation financière. Elle apparaît dans les années 1980-1990-2000, mais elle était déjà présente un peu avant. C'est plus ou moins la libération des taux de change et des taux d'intérêt qui étaient autrefois fixés par les États et qui, au fur et à mesure, ont été confiés aux marchés avec la naissance de tous les produits financiers qui vont avec tels que les produits dérivés, etc. Donc, quand vous avez de la spéculation, il y a de la spéculation sur les matières premières et sur les taux de change, mais aussi sur les dérivés, sur les dérivés des dérivés, etc.

Ce qui est caractéristique, c'est la monnaie unique et la banque centrale européenne pour ce qui est de la situation de l'Union européenne et ce qui nous intéresse peut-être davantage, c'est la transformation du régime de contrôle des sociétés (*corporate governance*), qui est assez récent aussi et qui est lié au reste. Cela n'apparaît pas pendant les 30 glorieuses, puisque pendant les 30 glorieuses, vous aviez les grands industriels classiques dont l'objectif était la maximisation du profit, mais aussi de leur propre puissance industrielle. Là, on change complètement de registre. Cela veut dire qu'il arrive un moment où les actionnaires – c'est-à-dire les propriétaires – se comportent comme s'ils étaient propriétaires de l'entreprise, alors qu'ils ne sont propriétaires que des parts sociales, des actions ou des titres de propriété. Ils ne peuvent pas être propriétaires de l'entreprise, d'abord parce que l'entreprise est une entité qui n'existe pas en droit et, parce que s'ils étaient propriétaires de l'entreprise, ils seraient aussi propriétaires des personnes qui travaillent à l'intérieur, ce qui serait un retour à l'esclavage. Parfois on s'amuse avec certains à leur dire qu'ils ne sont pas propriétaires, surtout quand il y a des grands patrons. Au départ, ils étaient un peu crispés sur ce point et ils n'adhéraient pas, mais cela se calme au fur et à mesure. Cela vous donne ce qu'a démontré Michael Keating : de nouvelles normes de répartition des revenus au niveau mondial, une modération salariale, une forte part des bénéficiaires, l'explosion des dividendes, etc. Voilà donc le cadre général.

Quand on fait un exposé sur l'entreprise et qu'on apporte des éléments de rupture avec l'ordre existant, que ce soit l'économie sociale et solidaire ou autre, on se demande si l'on va sortir ou non du capitalisme. Je ne vais pas aussi loin, mais, si vous me posez la question, je répondrais également sur cette sortie du capitalisme, sachant qu'il y a plusieurs niveaux qu'il faut appréhender. Le capitalisme se compose de rapports marchands, de rapports financiers et monétaires et de rapports salariaux. Tout dépend de ce que l'on veut toucher pour être le levier d'une transformation en profondeur du système.

Comment changer la manière de voir l'organisation du pouvoir ? La question du pouvoir est liée à la raison d'être de l'entreprise. C'est-à-dire que, par exemple, certains de mes collègues, y compris à Évry, veulent parfois porter les critiques du capitalisme sans jamais remettre en question la logique du profit. On n'en parle pas et on ne parle pas de la raison d'être de l'entreprise, parce qu'il va de soi que la raison d'être de l'entreprise

serait de faire du profit, mais, le profit, ce n'est pas très bien. Si ce n'est pas bien, comment faire et quelle finalité lui assigner ?

Deuxième question : comment construire les liens entre le monde physique et le monde social (soit le pouvoir de négociation) et le monde économique et financier ? Vous verrez que quand j'essaie de définir l'entreprise, l'entreprise est une structure productive qui appartient au monde des biens et des services. C'est d'abord cela. Si vous voulez faire le lien avec le monde économique et financier, vous devez avoir des outils de gestion adaptés à ce monde physique. Si vous avez des outils comme ceux qui existent aujourd'hui qui sont directement câblés sur les aspects économiques et financiers, vous ne voyez pas l'entreprise, donc l'entreprise n'existe pas. Dans les conceptions classiques, l'entreprise n'existe pas. Ce que nous essayons de faire avec Mr Brodier et d'autres, c'est donc de la faire exister.

Cette participation des salariés aux choix stratégiques suppose de refonder cette manière de voir et de compter. Je fais parfois des exposés aux Bernardins, qui sont très ouverts et très sympathiques, mais ils sont un peu légers sur les aspects comptables et financiers, car ils n'en parlent pas. Ils sont axés sur les aspects juridiques et de pouvoir et sur la codétermination. Cela veut dire que vous allez demander aux gens de participer au processus de décision, alors que la logique est celle de la concurrence et du profit. Cela signifie que les salariés vont être amenés à participer aux conditions de leur propre domination et de leur propre éviction du processus de production et qu'ils vont eux-mêmes décider de leur mise au chômage quand ce sera nécessaire. On voit donc bien que quelque chose ne va pas. Donc les conventions comptables sont orientées vers le profit en dehors du périmètre de l'entreprise et font référence à un principe général de concurrence et de mobilité des capitaux et non à des principes de coopération ou de compromis sociaux. D'ailleurs, les Bernardins le reconnaissent. "C'est vrai, nous disent-ils, nous n'avons pas réfléchi à d'autres principes que ceux de la concurrence.". Certes, mais c'est très ennuyeux.

Voyons quelques conceptions juridiques de l'entreprise, parce que c'est quand même très important aussi si on veut ensuite reconnecter le droit à la gestion. Quelle est la conception dominante ? C'est la première. C'est la conception patrimoniale contractuelle. C'est-à-dire que le droit de propriété est admis et, de l'autre côté, vous avez le droit du travail. Ce droit du travail est là pour parfois compenser la toute-puissance du droit de propriété. On voit aujourd'hui ce qui est en train de se passer avec la Loi Travail. On voit bien que la Loi Travail ne va pas pouvoir tenir le choc face au droit de propriété, mais, massivement, la conception dominante est celle-ci : la conception patrimoniale contractuelle et on voit bien que la logique du pouvoir n'est pas symétrique. La conception institutionnelle est une conception de l'entreprise qui est vécue comme un groupement organisé en fonction d'une fin commune. L'entreprise apparaît comme une entité qui n'appartient à personne en tant que telle, et l'entrepreneur a pour mission d'assurer le bien commun de toutes les parties. C'est l'idée qu'il pourrait y avoir une citoyenneté dans l'entreprise. L'entreprise est une entité qui n'appartient à personne.

Cette conception juridique a été importante dans l'histoire. Elle a prévalu et de grands juristes comme Paul Durand dans les années 1950 ou Michel Despax ont fait leur thèse sur ce sujet. C'est une conception qui n'a jamais véritablement fonctionné. Elle n'a pas été fondamentalement reprise, parce qu'elle a un peu été marquée et sabordée par la

période de Vichy, parce que nous sommes toujours dans une conception du rapport conflictuel entre le travail et le capital, ce qui est d'ailleurs juste. Dans cette conception-là, on n'admettait pas que le chef d'entreprise soit au-dessus des parties car on y voyait en quelque sorte une forme de paternalisme. Cette conception, aussi intéressante soit-elle, n'a donc pas pris acte dans les faits et dans le droit.

La conception marxienne du rapport capital – travail est une conception où Marx montre bien que règne une puissance du capital sur le travail et que le salarié est dans une position de non sujet économique. La question de son possible dépassement se pose évidemment, car on a une lutte frontale entre les deux. Chez Marx, le dépassement du rapport capital – travail se fait à travers le transfert du droit de propriété, c'est-à-dire la révolution. Mais, chez Marx, il n'y a pas d'approche spécifique de l'entreprise. Dans le Livre I, il y a la manufacture et la fabrique, dans le Livre III, vous avez la société anonyme par actions avec, au chapitre XV, des développements tout à fait extraordinaires sur la valeur pour l'actionnaire, mais l'entreprise comme entité, comme on peut l'appréhender aujourd'hui, n'est pas abordée chez lui, or, on voit que s'il y a un possible dépassement du rapport capital – travail, ce possible dépassement, sauf si on attend la révolution – mais ce n'est pas dans cette perspective que je me situe – ne peut se faire qu'à travers un troisième terme, qui est effectivement celui de l'entreprise. Non pas que je veuille dénigrer une situation révolutionnaire. Je l'accepterai si elle arrive, mais je n'en vois pas exactement les contours, même si on peut participer au fait qu'elle puisse advenir un jour ou l'autre.

Quant aux théories économiques de l'entreprise, vous les connaissez : il y a les économistes, les gestionnaires, la théorie néo-classique où la firme est une boîte noire avec une fonction de production, la théorie dite "institutionnelle" recouvre plusieurs approches dont la théorie du droit de propriété et la théorie de l'agence qui est la théorie dominante avec les actionnaires. Friedman considère que l'entreprise appartient à ses propriétaires et ses actionnaires et qu'ils ont le droit de tout faire. C'est la théorie de l'agence. L'agent est sous les ordres du principal et doit se conformer à ses objectifs qui sont la maximisation du coût de la valeur de l'action en bourse.

Vous connaissez les théories de la convention et de la régulation, je ne les répète pas. D'autres auteurs un peu spécifiques comme Chandler ont essayé de penser l'entreprise dans une perspective historique, mais même Chandler dont le livre est tout à fait passionnant, se réfère aux théories de Coase. Nous sommes dans la théorie coasienne, c'est-à-dire les coûts de transaction, c'est-à-dire l'entreprise plutôt que le marché. C'est toujours appréhendé du point de vue des détenteurs de capitaux.

La manière de compter est donc déterminante et je reprends ce qu'avait dit Valérie Chabrol qui a un peu travaillé sur ces aspects et qui a travaillé avec nous aux Bernardins : « Les normes comptables, c'est-à-dire les règles qui servent à présenter les comptes des entreprises sont très généralement considérées comme des questions techniques. Pourtant, ce sont ces normes qui déterminent ce qui va enrichir ou appauvrir l'entreprise. Une véritable grammaire universelle des entreprises et des normes comptables repose sur des présupposés très forts dont la remise en cause ouvre la voie à un changement radical ». Si on est d'accord avec ce point, c'est parfait ici.

Cette façon de compter influe sur les jugements et les décisions. Voilà comment on compte aujourd'hui, vous le savez, puisque vous avez fait de la gestion. Si je veux prendre un seul exemple, la productivité est souvent mesurée par le ratio chiffre

d'affaire/effectif. Vous imaginez bien qui si vous mesurez la productivité par le ratio numérateur chiffre d'affaire/effectif, si vous dites que vous allez augmenter votre productivité, on voit tout de suite ce qu'il va se passer : vous allez réduire les effectifs, parce que le ratio étant structuré de cette manière-là, il induit une manière de faire. J'ai sorti ces éléments du Monde du 6 novembre 2016. C'était le fameux article qui a été signé dans le Monde par Daniel Horstedt etc. Ce sont des gens qui se rendent compte que cela ne peut plus durer comme cela, parce qu'on va à la catastrophe. On se rend compte que si les entreprises sont strictement orientées sur la valeur actionnariale, à terme, cela va engager des désastres économiques extraordinaires. Ils le sentent bien et ils ont écrit un article pour une économie de marché responsable. Parmi les signataires, il y a des personnes marquées "progressistes" comme la philosophe Cynthia Fleury ou Daniel Orsay qui est avocat, et il y a par ailleurs Christine Lagarde et Pascal Lavigne. Ces personnes signent, parce qu'ils se rendent compte que là aussi – je pense qu'ils ont signé parce que ce n'est pas très méchant – l'idée est que les articles de référence du Code civil dispensent que la société est constituée dans l'intérêt des associés et en vue de partager les bénéfices. Ils ne mentionnent ni n'évoquent le projet d'entreprise, c'est-à-dire ce pour quoi les associés fondent une entreprise. À partir du moment où, dès le départ, l'objectif de la société est de se partager le profit entre actionnaires, c'est joué. C'est la racine même des choses. On pourrait le faire pour les banques aussi. Forcément, eux vont un peu plus loin. S'ils font cette critique, c'est qu'ils ont quelques propositions. Ils nous disent que la société a été instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent d'affecter des actifs en nature ou en industrie à une entreprise commune en vue de développer un projet d'entreprise et de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie susceptible d'en résulter. Nous sommes donc déjà dans le projet d'entreprise. On nomme quelque chose qui n'est pas nommé dans ce cadre-là. Là, il s'agit simplement de se partager le profit. C'est déjà un peu mieux, mais on sent qu'une sensibilité commence à émerger. La façon de voir usuelle est par conséquent que la société est le groupe des associés ou des actionnaires, avec une triple perspective :

- L'objet social est de produire et vendre des biens et des services de nature précisée dans les statuts.
- L'intérêt social : avant, j'avais mis celui des associés et des actionnaires, mais c'est quand même d'abord celui de la société. En fait, très rapidement, cela saute aux associés et aux actionnaires et donc ces derniers font très rapidement à peu près tout ce qu'ils veulent. C'est leur intérêt qui prime.
- L'objectif financier est le profit qu'espèrent se partager les uns et les autres.

Si on ne remet pas cette manière de voir en question, c'est terminé, vous restez dans la logique actuelle. C'est donc cela aussi qu'il faut toucher et de qui cela dépend-il ? Du législateur ; c'est-à-dire du politique.

Voilà la façon de compter usuelle : c'est le chiffre d'affaires et vous sortez en général les coûts d'exploitation. C'est-à-dire que vous sortez les achats, les salaires, les amortissements, les impôts et les taxes et vous avez le résultat. L'excédent de l'exploitation, c'est ce résultat qui va en quelque sorte permettre de rémunérer des dividendes et de réinvestir dans l'outil de production. Voilà le ratio chiffre d'affaires - coût d'exploitation. Vous pouvez aussi calculer par les marges. Les marges sont la différence entre le prix de vente et le prix de revient et la somme des marges est égale au résultat, sauf que, il s'agit du profit. Ce que j'ai essayé de montrer, c'est que si on reste

uniquement focalisés là-dessus, on va à la catastrophe car on n'aura le profit vu seulement du point de vue des associés. Cette manière de voir est donc tout à fait précise. Si ce n'est pas la bonne solution, voilà la solution qu'on propose – je ne dis pas que c'est la bonne, mais c'est celle que nous allons essayer de mettre en valeur. Vous prenez le chiffre d'affaires et vous enlevez les consommations intermédiaires et les consommations de fonctionnement. Je prends un exemple relativement simple : le boulanger vend son pain, ses croissants, etc., et qu'est-ce qui a aidé à la production, qu'est-ce qui est rentré dans le processus productif ? C'est la fabrication. Donc il enlève le coût de la farine et il a la valeur ajoutée directe par produit. Ensuite, effectivement, les consommations de fonctionnement dans le cas du boulanger, c'est le fioul. Le fioul n'est pas incorporé au processus direct comme la farine, par exemple. Ce sont les conventions comptables. C'est cette valeur ajoutée qui est décisive. C'est elle qu'il faut maximiser, parce que si l'on maximise cette valeur ajoutée – qui, par définition, inclut les salaires, les dividendes, les impôts, etc. – est ce qui permet de rémunérer tout le reste. Ce n'est donc pas effectivement ce que nous avons vu avant, mais ce n'est pas non plus le résultat au sens du résultat brut d'exploitation ; c'est cette idée de valeur ajoutée. C'est cela qu'il faut maximiser sachant que, derrière, quand vous parlez de maximiser la valeur ajoutée, cela veut forcément dire que vous ne faites pas n'importe quoi, c'est le monde physique. Vous devez donc savoir anticiper, concevoir des produits qui sont des produits à forte valeur ajoutée et écologiquement sobres, qui ne polluent pas l'environnement, etc. Déjà se pose la question dans ce cadre-là. Je m'arrête tout de suite à ce niveau-là pour vous montrer et parce que cela fonctionne déjà dans les entreprises : c'est une comptabilité de management, alors que celle de notre ami Jacques Richard avec lequel je partage l'essentiel, ce n'est pas la même chose : on n'est pas dans une comptabilité de management, mais dans une réflexion théorique. Cela fonctionne déjà aujourd'hui. C'était un exemple, mais j'aurais pu vous en donner d'autres.

Salvatore MAUGERI

Est-ce qu'on peut vous interrompre ? On comprend bien, mais, si vous voulez, tout est tributaire de la reconnaissance du marché par l'acte d'achat des produits.

Daniel BACHET

Bien sûr. La manière de voir et de compter n'est pas la stratégie à mettre en œuvre pour savoir quels types de produits nous allons vendre. C'est évident. Mais si vous vendez par exemple du pain, quelle stratégie mettre en place pour vendre du pain ? Si vous avez des grandes surfaces à côté, ces dernières sont fondées sur quoi ? Si vous êtes sur une logique de la baguette que vous achetez dans un supermarché, il est clair qu'elle n'incorpore pas de valeur ajoutée, elle n'est pas très bonne au niveau du goût, etc. L'enjeu est donc de mettre à côté, de faire fabriquer des formes de pain et des pâtisseries par un boulanger artisanal qui incorpore cette valeur ajoutée et qui va forcément produire des marchandises un peu plus chères. Là aussi, ils vont augmenter par la même occasion les salaires. Tout se tient.

Salvatore MAUGERI

Je me fais l'avocat du diable : ce n'est pas que je veuille absolument mettre en défaut votre manière de compter, mais à regarder de l'extérieur, pour augmenter la valeur ajoutée de l'entreprise, ce n'est pas compliqué : au lieu de faire travailler 5 personnes, j'en embauche 15 et ma valeur ajoutée va augmenter.

Daniel BACHET

Attention, vous ne pouvez pas faire exploser les coûts de travail. Il faut là aussi qu'il y ait toujours une proportion entre les choses. Si vous avez besoin de 10 personnes, pourquoi en embaucher 100 ?

Salvatore MAUGERI

Parce que vous avez dit que votre indicateur de gestion était la valeur ajoutée. Ce n'est pas compliqué de la maximiser : on fait travailler 15 personnes au lieu de 5.

Daniel BACHET

Non. Par rapport à des produits, vous devez toujours faire un compromis entre le coût et la valeur. Donc, à un moment donné, vous devez vendre des produits à un prix que le client est prêt à accepter et, par conséquent, si vous faites exploser les salaires, vous ferez exploser les prix. L'objectif, ce n'est pas celui-là du tout, mais de faire ce compromis entre les uns et les autres, comme ce que vous voyez dans le texte que je vous ai donné, parce que tout marche ensemble. Tous les indicateurs découlent de la déclinaison de la valeur ajoutée. C'est une autre manière de voir les choses, mais c'est la même chose. On voit bien que tout découle de l'excédent brut d'exploitation et que le profit provient bien de la valeur ajoutée. Simplement, comme vous le savez, la valeur ajoutée n'est pas un indicateur utilisé aujourd'hui comme instrument de pilotage de l'entreprise. Il est utilisé en comptabilité nationale et dans les soldes intermédiaires de gestion. Donc, là, il faut calculer par produit et l'enjeu n'est pas de faire venir du monde pour augmenter la valeur ajoutée. Il faut d'abord vendre vos produits. C'est une proportion entre les éléments. Vous pensiez qu'augmenter les salaires ferait augmenter la valeur ajoutée ? Non, cela ne se passe pas comme cela. C'est toujours le même rapport entre le coût et la valeur. Il y a 3 niveaux dans une entreprise : productivité, compétitivité et rentabilité. La compétitivité, c'est le rapport entre le coût et la valeur. C'est la capacité que vous avez de produire et de pénétrer les marchés. Vous ne pouvez évidemment pas vendre des produits qui feront exploser les coûts avec les salaires.

Donc si on assigne à l'entreprise une autre finalité institutionnelle, la logique de gestion change complètement. La notion de marge, qui est une créature comptable, n'existe pas. Je vous donne un exemple : pour faire le lien entre le niveau micro et le niveau macro, comment faire ? Je comprends que vous puissiez avoir quelques réserves sur ce point. Ce qui mesure la richesse d'un pays, c'est le PIB, or le PIB est la somme des valeurs ajoutées, sauf qu'il n'est pas calculé. On le sait, et, en même temps, les liens micro et macro ne sont pas faits. Par ailleurs, on peut avoir une interrogation sur la nature de la croissance, donc on n'est pas obligés de la prendre pour argent comptant, mais qu'est-ce que vous avez comme indicateur ? Cela veut donc dire qu'il faut avoir une réflexion sur la nature, le rythme et le contenu de la croissance. La valeur ajoutée nous donne la possibilité de travailler. Si vous travaillez par exemple plutôt dans le secteur de l'agriculture biologique, parce que les produits vont être plus valorisables et plus intéressants pour nous tous parce qu'ils n'incorporent pas de pesticides, etc., il y aura en plus de la place pour tout le monde. Parce qu'on n'est plus sur la logique des grandes exploitations. On n'est pas sur de l'agriculture intensive qui, elle, ne produira plus d'emplois, telle qu'elle est.

Nous sommes plutôt sur des logiques à forte valeur ajoutée de type artisanal. Donc la valeur ajoutée devient l'objectif premier et l'excédent brut d'exploitation dont découle le résultat provient de la valeur ajoutée de l'entreprise. La valeur ajoutée de l'entreprise est donc fonction des valeurs ajoutées qui sont apportées par chacun des biens et des

services rendus. Cela veut dire faire exister l'entreprise et lui assigner comme finalité de produire des biens et services. Si cette nouvelle finalité est clarifiée, les ressources qui sont mises en œuvre ont d'abord pour statut le facteur de création de richesse et l'objectif est donc de préserver cet équilibre entre la valeur ajoutée et le coût global de la structure. C'est-à-dire au numérateur : la valeur ajoutée et, au dénominateur : ce que cela coûte parce que cela coulera toujours, dans quelque système que l'on soit. Il faut toujours bien équilibrer les choses et il y a toujours les salaires du personnel, l'amortissement de la production et la rémunération des capitaux engagés. Il n'est donc pas question que les salaires du personnel explosent, puisque c'est dans le rapport. Vous dégagez de la valeur ajoutée et vous voyez bien que le taux d'équilibre économique – qui est une opération comptable – quand on le met en place dans les entreprises, il descend dans les tableaux de bord du haut (stratégie), jusqu'en bas. Dans un certain nombre d'entreprises, des personnes affichent leur taux d'équilibre économique, qu'ils savent le calculer. On n'est plus sur une recherche de marge et de profit dans ce cas-là. Ce n'est plus la même chose. Par conséquent, vous voyez bien que dans le rapport, la valeur ajoutée est en haut et que le salaire du personnel est en bas. Il n'est donc pas question que le salaire du personnel explose.

Je reviens sur l'idée de distinction entre société et entreprise ou pour le dire autrement, qu'est-ce qu'une personne morale ? J'ai parfois du mal à le faire comprendre aux étudiants. Je leur dis que s'ils prennent le cas de la nation – car tout le monde comprend ce qu'est une nation – c'est une entité qui englobe de nombreux éléments, sauf que, par exemple, si vous avez un problème avec la nation, vous n'allez pas attaquer la nation. Vous allez attaquer l'État, parce que l'État est l'institution juridique qui représente la nation. Là, c'est un peu la même chose : en droit, la personne morale est une institution juridique. J'ai écrit dans le Monde en 2001 – 2002 un article dans lequel je distinguai l'entreprise et la société. Tout était fondé sur cette distinction. Je disais par conséquent que si c'était fondé sur cette distinction, l'idée était de dire qu'il faut reconnaître l'entreprise en droit, sauf que c'est extrêmement difficile et les juristes nous ont fait comprendre que reconnaître une entité doit passer par une personnalité morale, parce qu'on ne peut pas reconnaître des machines. C'est extrêmement complexe. Cette idée de distinguer entreprise et société est juste, mais ce vers quoi on s'oriente aujourd'hui, c'est de dire qu'il faut faire attention à faire exister cette structure productive grâce à de nouveaux outils. Elle est donc composée d'une personnalité fictive qui dispose d'un patrimoine, d'un revenu, etc. Lui assigner comme finalité le profit fait d'elle un investisseur fictif, or un investisseur n'est pas un entrepreneur. Certains médias ne font pas la différence entre tout cela. Si vous dites que vous lui assignez comme finalité de produire des biens et des services, c'est un entrepreneur fictif. C'est autre chose. L'entrepreneur produit quand même des biens et des services. Il est représenté légalement par le dirigeant de l'entreprise et a pour objectif premier la valeur ajoutée. En découlent donc pour cet entrepreneur fictif, donc pour le dirigeant, notamment des comptes de l'entreprise orientés vers la valeur ajoutée.

Je n'ai pas le temps ici, mais, si un jour cela vous intéresse, nous vous montrerons comment cela fonctionne avec Paul-Louis Brodier. Là, vous avez une cinquantaine de paramètres et vous pouvez donc faire varier les choses. Si je fais bouger tel paramètre, qu'est-ce que cela donne sur tous les autres ? Comme cela a été construit avec des informaticiens et des mathématiciens, on voit immédiatement ce qui se joue. Si par exemple vous faites baisser les fonds propres, vous voyez ce que cela permet en termes

de dividendes, parce que vous avez des liens d'interdépendance entre tous ces éléments. C'est la manière dont on voit maintenant l'entreprise : c'est un tout dont les constituants sont la société et la structure. L'existence de la structure est assurée par la société, c'est-à-dire que vous ne pouvez pas avoir une entité productive si vous n'avez pas une entité juridique derrière. Donc, en droit, c'est le pourvoyeur du personnel et de l'équipement et l'acheteur est le vendeur des biens et services. Donc l'existence de la société est assurée par la structure sans laquelle il n'existerait pas de biens et de services à vendre. Cela veut dire qu'aujourd'hui, c'est la société et la structure qui forment un tout qui, lui, est effectivement l'entreprise. Voilà comment on le voit aujourd'hui, plutôt que de distinguer la société et l'entreprise.

L'efficacité qui est recherchée n'est plus un optimum financier, mais un optimum économique, social et écologique global. Dans cette perspective, le travail devient une source de développement et plus simplement un coût que vous devez réduire. Par conséquent, seule la croissance de la valeur ajoutée permet de concilier ces trois objectifs que sont les profits, les salaires et l'emploi. Au niveau national, vous savez que chaque gouvernement souhaiterait que la croissance ne soit pas ce qu'elle est aujourd'hui, même si on peut la remettre en question. On peut se dire d'aller vers un nouveau mode de développement. Je suis tout à fait d'accord avec cela, mais, en attendant, si vous n'avez même pas 1% de croissance, vous ne créez pas d'emploi ou alors on change de système et de paradigme, mais, à ce moment-là, on parle d'autre chose.

En clarifiant les nouvelles finalités de l'entreprise, on clarifie également une grille de lecture qui permet de changer les représentations. Cela veut dire que quelque part aussi, la source du pouvoir ne vient plus de la seule propriété du capital. Ce sont les théories des juristes. Je ne sais pas si vous en connaissez certains ici, mais je vous enverrai les textes. Ce sont les approches de Jean-Philippe Robet qui travaillait avec les Bernardins et qui a été un initiateur. C'est lui le premier qui nous a dit de faire attention, quand on parle d'entreprise dans les années 1990-1995, à ne pas confondre les deux entités. Il a fait un petit *Que sais-je* qui s'appelle *L'entreprise et le droit*.

Cela veut dire que des dirigeants doivent prendre en compte l'ensemble des intérêts qui vont être affectés par leurs décisions. Aujourd'hui, vous le savez, quand le PDG prend ses décisions, il les prend simplement en fonction de ceux qui sont en haut, soit les actionnaires et les propriétaires. Vous aviez même des grands patrons à une certaine époque qui disaient qu'ils ne pouvaient pas faire autrement, car ils tenaient leur pouvoir de ceux qui sont en haut. Si vous changez ces règles-là, lorsque le dirigeant décide quelque chose, il va prendre cette décision en fonction de l'ensemble des intérêts qui vont être affectés par sa prise de décision. On n'est donc plus effectivement au même niveau. Là, c'est le législateur qui doit faire prévaloir cette idée-là. Cela suppose donc effectivement d'ouvrir largement le conseil d'administration – nous sommes là au niveau des vœux pieux – ou le conseil de surveillance aux représentants des salariés qui sont des instances stratégiques pour mieux définir l'intérêt de l'entreprise. L'objectif n'est pas d'ouvrir le conseil d'administration pour l'ouvrir et de faire participer les gens, parce que si vous faites participer les salariés, dans le cas de décisions qui sont celles aujourd'hui de l'entreprise et de l'économie capitaliste, ils vont participer aux conditions de leur propre domination. Tandis que là, leur objectif commun est l'entreprise. Cet intérêt social ne peut pas être appréhendé avec les outils comptables orientés

évidemment profit et rentabilité. Quand je dis cela, vous avez quelques exemples : quand François Hollande arrive, il donne un rapport à Mr Gallois, patron de la SNCF, et ce dernier lui propose trois ou quatre représentants des salariés au conseil d'administration. Que fait Mr Hollande ? Il n'en retient qu'un. C'est-à-dire qu'il va beaucoup moins loin que Mr Gallois. Ce n'est évidemment pas en ne mettant qu'un salarié au conseil d'administration que vous changez quoi que ce soit. C'est pour cela que je reprends des éléments de certaines options, mais on sait très bien que cette idée de codétermination est une idée intéressante, néanmoins, il faut qu'elle soit fondée et, après, il faut un rapport de force pour que le législateur réagisse. Les Bernardins parlent par exemple de codétermination. La codétermination existe en Allemagne, en Suède et dans un certain nombre d'autres pays. Le conseil de surveillance, lui, c'est les représentants des apporteurs de fonds désignés en fonction des parts détenues, des représentants des salariés, des personnalités qualifiées, etc. Quant au directoire, il est tripartite et chaque collège désigne l'un des membres qui le constituent. Mais, là, on s'avance un peu trop, parce qu'on voit bien l'idée est que le conseil de surveillance s'occupe des décisions de type stratégique et que le directoire se charge de celles qui relèvent de la gestion du quotidien ; or vous comprenez bien que cet agencement des pouvoirs modifie la place des actionnaires dans l'entreprise et que cela évite aussi toute paralysie d'un axiome au quotidien. Cela implique aussi que le travail salarié n'est plus soumis à la pression de l'une des parties prenantes, mais est considéré comme un apport beaucoup plus essentiel à la vie de l'entreprise. Nous sommes toujours dans cette même logique. Par exemple, François Maurin, économiste : dans un collège 1, les apporteurs de fonds contribuent à l'activité productive (1 part = 1 voie), collège 2 : les salariés de la firme contribuent à l'activité productive (1 personne = 1 voie) et collège 3 : le comité exécutif où deux représentants sont élus par chacun des collèges 1 et 2 contribuent à l'activité productive. Le collège 4 comprend les personnalités qualifiées. François Maurin explicite ce processus, mais son idée principale, c'est d'introduire du temps long dans la délibération et dans la décision pour permettre une valorisation de la valeur du travail, ce qui suppose évidemment, si vous introduisez du temps long, que vous rompiez avec cette idée de liquidité. C'est-à-dire que si vous êtes dans une logique de liquidité et que vous mettez de l'argent, vous pouvez le ressortir le plus rapidement possible. On sort de cette logique d'actionnaires nomades par définition. Donc à un principe général de concurrence et de modalité des capitaux propres financiarisés, on substitue déjà à l'intérieur des grandes sociétés des principes de coopération et de compromis sociaux pour valoriser précisément la valeur du travail. Vous voyez bien que ce n'est pas du même niveau. D'ores et déjà, on peut sauver des entreprises et l'on peut les sortir de la crise grâce à cela. C'est en mettant en place des comptes de valeur ajoutée que l'entreprise a pu se repositionner sur des sentiers de développement. Vous pouvez en repositionner 10, 20, 30, 40, 100 ou 200, mais cela ne change pas le système productif français. Simplement, là c'est un niveau beaucoup plus politique.

Quelqu'un dans la Salle : Alors, quels effets cela a-t-il sur le marché des titres ? Est-ce que cela continue à s'échanger ? Comment est-ce qu'on arrive à mesurer la valeur des parts quand il n'y a plus de liquidités, justement ? Est-ce que cela se dévalue directement sur le marché financier ?

Daniel Bachet : À partir du moment où vous acceptez cette logique ou si elle est imposée, il n'y a pas de jacquerie. Vous dites que c'est du temps long, donc la liquidité et mes actifs ne seront pas remis en question. Ils auront la même valeur sur le temps long.

On n'est pas dans cette logique d'actionnariat nomade qui recherche la valeur de l'action le plus rapidement possible. Aujourd'hui, vous le savez, les actifs peuvent en quelques secondes rester sur des entreprises.

Quelqu'un dans la salle : Mais est-ce que dès qu'on met cela en place, la bourse ferme-t-elle ?

Daniel Bachet : Si je poussais la réflexion jusqu'au bout, à la limite, pourquoi pas ? Vous savez que Frédéric Lordon propose par exemple de fermer la bourse. On arriverait donc à ce genre de situation, mais même à la limite on peut déjà démontrer que la bourse n'a pas une grande utilité, parce que ce n'est pas elle qui finance les entreprises. On va bien sûr chercher des liquidités, mais ce n'est pas obligatoirement elle qui est la plus efficace pour financer les entreprises. On peut donc considérer que, à terme, même si cette bourse n'avait plus d'utilité, la reconnaissance symbolique qu'elle a aujourd'hui, cela ne changerait pas fondamentalement la règle du jeu. Certes, c'est une force sociale importante, mais vous pouvez aussi avoir des entreprises et vous savez qu'il y en a beaucoup qui sortent de la bourse et on peut parfaitement exister sans être à la bourse. Ce que vous voulez dire par là, c'est que le collectif des actionnaires et des propriétaires favorables à la valeur actionnariale pourrait être touché symboliquement par ce genre de mesure. Là, oui, bien sûr. Après, c'est un rapport de force. Au début, quand nous intervenons dans les entreprises quand on fait appel à nous, on n'est pas dans un rapport de force, parce que les gens commencent à nous écouter. Pourquoi commencent-ils à nous écouter ? Parce qu'ils se disent que cela n'a pas très bien marché jusqu'à présent. Nos logiques comptables nous amènent parfois à sous-investir ou mal investir. Ils commencent donc à nous écouter, mais, au départ, comme ils ont été formatés dans une certaine logique et que vous leur dites qu'ils n'ont pas besoin de calculer par la marge ou par les prix de revient, alors qu'ils ont toujours fait comme cela, ils ne comprennent pas pourquoi il faudrait faire autrement maintenant. Vous avez raison, cela peut toucher symboliquement des pouvoirs établis. Mais je ne peux pas savoir ce qu'il peut se passer, parce que quand vous touchez des mouvements, cela enclenche des processus pas toujours maîtrisables, mais si on ne les enclenche pas, que va-t-il se passer ? L'idée, c'est que l'ouverture ne s'impose pas, mais qu'elle découle directement de la nouvelle finalité. Ce n'est pas parce que vous allez dire qu'il faut partager le pouvoir dans les conseils d'administration, comme cela fait partie de la bonne conscience de certains grands industriels ou politiques que cela se fera. Bien que cela ne se fasse pas beaucoup aujourd'hui, je ne pense pas que nous allions dans ce sens-là avec ce Gouvernement. Tandis que si la grande majorité de la population cultivée se rend compte de cette nouvelle finalité de la valeur ajoutée, il y aura alors à ce moment-là des états comptables renouvelés et le supposé droit de propriété. C'est-à-dire que ce n'est pas le droit issu de la propriété qui donne à quelques-uns la possibilité de faire ce qu'ils veulent. Si on remet cette logique en question, vous avez du pouvoir, mais vous ne pouvez pas avoir tous les pouvoirs. Le droit à la propriété est légitime. Vous avez vu dans les débats dans les médias quelqu'un de l'extrême gauche ou de conservateur disant « Vous êtes contre la propriété ! La propriété est sacrée ! ». Le droit à la propriété peut être considéré comme étant légitime. Le droit issu de la propriété qui donne à quelques-uns la possibilité de faire ce qu'ils veulent avec les entreprises, de les dépecer et de les instrumentaliser pour maximiser le cours de l'action en bourse est évidemment discutable parce que, précisément, les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise.

La mise en valeur de l'entreprise constitue donc une nouvelle boussole. Si vous avez cette entité, avant d'être un monde économique, c'est d'abord un monde physique qui se conçoit, etc. Cela vous donne des indications sur ce qu'il convient de produire, comment il convient de produire et les valeurs d'usage. Qu'est-ce que vous voulez produire ? De l'agriculture biologique ? Du pain à forte valeur ajoutée et d'autres produits utiles et pas obligatoirement des téléphones portables qui vont durer 6 mois ? Vous faites donc le lien entre les deux. Donc l'enjeu n'est pas de produire pour produire, mais d'ajuster finement et qualitativement les biens et services aux caractéristiques du mode de vie. Donc les nouveaux modes de pilotage associés au rééquilibrage du pouvoir sont en mesure d'orienter les actions économiques vers une nouvelle manière de produire. L'efficacité n'est donc plus une efficacité quantitative, mais de plus en plus qualitative. Plutôt que de le dire comme le disent parfois certains écologistes, mais pour avoir cette situation, il faut derrière avoir des outils comptables, la manière de voir, la finalité, etc.

Quand je parle de « la finalité d'un hôpital », qu'est-ce c'est ? C'est de faire en sorte de soigner les patients et de faire en sorte qu'ils soient en meilleure santé quand ils sortent que quand ils sont rentrés. Tout le monde sera d'accord sur la finalité institutionnelle de l'hôpital. Regardez les outils comptables de l'hôpital : c'est la tarification et la productivité par groupe homogène de malades, ce qui veut dire qu'il y a des malades qui sont plus rentables que d'autres. Donc si vous faites rentrer dans l'hôpital des indicateurs qui introduisent des notions de rentabilité et comme, à terme, ces outils comptables introduisent des notions de comptabilité, ces outils de rentabilité vont percuter la finalité institutionnelle de l'hôpital. Cela peut être un hôpital ou une clinique et, pour les cliniques, c'est à tout à fait manifeste. À terme, votre capacité à être soigné va être liée à votre solvabilité personnelle. Ce que l'on voit déjà d'ailleurs dans certains pays comme les États-Unis où vous pouvez vous soigner si vous avez de l'argent. Les deux sont liés. C'est pareil pour l'université : si on introduit de la sélection à l'université et que l'on fait payer les étudiants, cela se passera relativement bien. Mais si on veut faire rentrer tout le monde sans trop sélectionner, comme cela se passe aujourd'hui, vous voyez les difficultés auxquelles nous sommes confrontés, alors que notre rôle est d'être dans cette logique de ne pas faire payer les étudiants 60 000 € par an comme à Sciences Po Paris ou à Harvard. Les deux sont liés. Ce sont les éléments centraux du dispositif. D'ailleurs, le public le comprend. C'est une socialisation des entreprises. Cela donne aux parties prenantes la capacité de négocier le poids relatif. Là, vous pouvez choisir. Qu'est-ce que vous faites ? Durabilité et sobriété des produits ? Niveau de rentabilité ?

Parce que, évidemment, si vous réfléchissez sur le niveau de rentabilité, le niveau mondial de rentabilité est aujourd'hui de 15 %. On comprend bien qu'il faut faire baisser ce niveau d'exigence de rentabilité, mais vous ne pourrez le faire baisser que si vous avez les indicateurs appropriés pour le faire et que si vous avez le pouvoir de décision pour le faire. Les deux sont liés : le pouvoir et les indicateurs. Cela veut donc dire qu'il faut mettre en place de nouvelles clefs de répartition pour opérer des arbitrages qui sont parfois contradictoires. Qu'est-ce que vous voulez faire ? Accroître la rémunération des salariés ? Réduire les émissions de produits à effet de serre ? Réduire l'utilisation des matières premières ? Réduire la durée du travail ? Cela fait évidemment partie des outils comptables qui orientent vers cette perspective. Et, là, je rejoins bien sûr ce que dit Jacques Richard, sauf que je ne passe pas exactement par les mêmes outils comptables que lui. Je partage bien sûr sa perspective, mais il faut la rendre opératoire. Lui, c'est le

concept du surplus net environnemental. Ce profit net environnemental est obtenu après déduction d'une triple ligne d'amortissement de la valeur ajoutée brute additionnelle. Il peut être analysé comme une valeur ajoutée nette environnementale. Mais il dit que comme le concept de valeur ajoutée, y compris dans ce qui est retenu par certains environnementalistes voulant en faire une valeur ajoutée, ne tient pas compte de la considération du capital humain. L'ambiguïté est évitée en renonçant à une terminologie fondée sur la valeur ajoutée. Mais l'on peut l'introduire même dans le cadre de la valeur ajoutée. Il a simplement sophistiqué ce point de vue parce que, dans les années 1980, il était plutôt sur des notions de valeur ajoutée, mais pas sur des notions de valeur ajoutée directe. Ce qu'a apporté Brodier, c'est quand même le fait de le calculer produit par produit.

L'entreprise comme système : c'est tout ce que j'ai dit préalablement. L'entreprise est un système social et de production. C'est l'organisation du travail, la division des tâches, la structuration de la production, la structure des qualifications, etc. C'est ce que voient en général les sociologues, mais, souvent, ils en restent malheureusement là. Ce que voient plutôt les gestionnaires, c'est que c'est un système de performance productive avec des outils comptables où on réfléchit à la nature des produits, aux normes physiques, aux choix technologiques, etc. C'est aussi important. Le troisième point, c'est le système politique et institutionnel : l'organisation du pouvoir, le type d'actionnariat, le coût de propriété, selon si l'on est dans une coopérative où tout le monde est associé. Ce n'est pas exactement la même chose que l'entreprise vue par la théorie de l'agence. C'est donc l'ensemble qu'il faut tenir et c'est précisément ce qui va peser dans le dispositif. Ce système politique et institutionnel est complètement connecté aux deux autres et au système de performance. Là se trouvent les outils comptables et l'organisation des pouvoirs. Les deux vont agir sur la division du travail. C'est un décloisonnement qu'il faut opérer entre les domaines d'investigation des sociologues, des gestionnaires et de ceux qui s'y intéressent.

Plus le système politique et institutionnel en termes de conseil d'établissement et de surveillance de directoire est orienté vers la recherche d'une efficacité économique sociale et politique plus globale, plus le système social de production sera en capacité d'intégrer le monde du travail dans les relations sociales à travers la concertation avec les délégués. Donc tout se tient. Si vous avez un système institutionnel et politique qui intègre une organisation des pouvoirs qui est connectée à la nouvelle manière de voir l'activité, forcément le travail en sera affecté.

Jacques Richard, comme vous le savez puisqu'il est déjà venu, propose d'inscrire au passif du bilan le montant des coûts du maintien de remplacement des trois capitaux financiers, naturels, humains et de les amortir systématiquement. Cela veut dire qu'on conserve intégralement tous ces capitaux ou bien on disparaît. Il a raison sur le long terme. Le profit net est défini comme le surplus mesuré après conservation de ces trois capitaux. Lui, ce qu'il veut maximiser, c'est ce surplus environnemental. Les représentants des trois capitaux ont vocation à partager le pouvoir dans l'organisation. Ils attribuent donc un nombre de voix aux représentants des trois catégories de capital proportionnel à l'importance du capital. Dans sa représentation, c'est ce qui devrait advenir et qui est souhaitable, mais il n'y a pas de cas aujourd'hui, à ma connaissance, ce qui ne veut pas dire que ce n'est pas possible. La différence, c'est que l'approche VAD est

orientée sur le compte de résultat et elle est destinée à prendre des décisions dans la gestion courante. Dans la VAD, nous sommes dans la gestion courante de l'entreprise alors que, avec la méthode Care, la règle du seul capital financier est étendue au capital naturel et au capital humain, sans possibilité de compenser entre les différents capitaux. Dans les deux cas, la refonte de l'entreprise se conçoit. Je ne veux pas m'opposer à lui. Je veux bien qu'on discute, parce qu'il faut que nous arrivions à nous mettre d'accord. La refonte de l'entreprise est une autre manière de compter, c'est ce que l'on retient des deux. Pour lui, c'est une nouvelle gouvernance démocratique co-gestionnaire et environnementale. Et là, on tombe d'accord. Ce ne sont pas des approches à opposer. À mon avis, elles sont simplement à affiner.

L'objectif était donc de transformer le regard qui était imposé sur l'économie pour faire évaluer les principes en partant de tout l'univers normatif dans lequel l'activité même est insérée. Bourdieu disait : « Pour changer le monde, il faut changer les manières de voir ». Ici, je pense que c'est acquis. C'est un enjeu qui est indissociablement analytique et politique et, bien sûr, cela se décline partout : conception de l'individu, de l'entreprise, des rapports de propriété, des outils de gestion, de l'efficacité et du marché, etc. Cela n'a pas réponse à tout, mais, si on veut aussi concevoir des marchés, la question va se poser. Si tout le monde faisait pareil, s'il n'y avait que des coopératives de production, est-ce que cela changerait le capitalisme ? Non. Cela ne le changerait pas obligatoirement. S'il y avait des coopératives de gestion, il n'y aurait pas forcément de bourses, parce que les bourses ne sont pas très intéressées par les coopératives de production, mais le capitalisme ne se réduit pas à cela. Le capitalisme, c'est d'abord la modification du rapport salarial. C'est le levier pour changer tout le reste. Après, vous devez introduire de la planification et des outils méthodologiques. Tout ne se réduit pas à l'entreprise, mais comme mon exposé portait sur l'entreprise, je n'ai pas parlé des formes de coopération qui doivent exister entre l'État central ou le lieu central qui peut coordonner dans une perspective de négociation avec le reste des unités de production.

Je ne sais pas si les professionnels entendent bien ce que je dis, s'ils ne sont pas tout à fait d'accord ou s'ils ont des réserves ? Parfois, je me dis que je n'arrive peut-être pas tout à fait à convaincre.

Salvatore MAUGERI

Merci encore de votre présence.