

"C'est à l'Etat de créer les règles du jeu entrepreneurial"

LE MONDE | 10.06.2013 à

Propos recueillis par Philippe Escande



L'économiste Jean-Marc Daniel. | D.R.

La crise n'est pas que financière. Elle est aussi celle d'une remise en question de l'Etat, de l'entreprise, et du rapport qu'ils entretiennent ensemble et avec les citoyens. Xavier Huillard et [Jean-Marc Daniel](#) livrent leur diagnostic et leur vision de [l'avenir](#).

Au-delà de la finance, les [entreprises](#), et même l'économie de marché, sont aujourd'hui pointées du doigt, et pas seulement en France. Le capitalisme est-il remis en question par la crise ?

Jean-Marc Daniel Je ne pense pas qu'il y ait une remise en question du système lui-même. Le fait, d'ailleurs, de [critiquer](#) les entreprises plutôt que le capitalisme montre que l'on a dépassé l'idée que l'on pouvait [organiser](#) la société autour d'autre chose que l'activité de marché, fondée sur la propriété privée, et que le capitalisme était par construction condamné à mort. C'est le résultat de l'échec de tous les systèmes étatiques pendant la seconde moitié du XX^e siècle.

Comme le souligne l'économiste [Roger Guesnerie](#), le XIX^e siècle a pensé que le marché était la solution, le XX^e a cru que l'Etat était la solution, maintenant il faut se [poser](#) la question du problème. L'entreprise privée elle-même n'est plus remise en cause. Le débat oppose désormais, à mon sens, deux capitalismes : celui de connivence, qui protège la rente, et celui de concurrence, qui redistribue la croissance.

Les deux dernières décennies ont consacré la financiarisation des entreprises et l'éloignement des dirigeants - obnubilés par le rendement pour l'actionnaire - du reste des employés. N'est-ce pas la principale raison de l'actuelle perte de légitimité ?

[Xavier Huillard](#) Il y a bien éloignement, mais je ne crois pas que la finance en soit la principale cause. La réalité, c'est qu'il y a eu une perte de sens et une incapacité à élaborer un projet collectif. Avec la mondialisation, le périmètre des entreprises est devenu plus poreux. De nouvelles formes de travail collectif sont apparues, avec des individus qui se rassemblent autour de projets. Il faut se [doter](#) d'une vraie philosophie d'organisation et de communication au sein de l'entreprise.

Par exemple, découper la société en entités à taille humaine, que ce soit cinquante, cent personnes ou plus, l'important est que tout tienne dans la tête du patron. Et nous devons

[multiplier](#) les outils de communication transversale qui encouragent le travail collaboratif, comme les [réseaux sociaux](#). Ne pas [avoir](#) engagé tout cela à temps a créé ce fossé entre les dirigeants et les employés.

N'y a-t-il pas eu tout de même, durant les dernières décennies, une rupture du contrat [social](#) et moral qui a lié durant toute l'après-guerre l'employé à son entreprise ?

J.-M. D. Il faut se [garder](#) de [magnifier](#) les "Trente glorieuses". C'était des périodes dures, émaillées de conflits sociaux nombreux, portant essentiellement sur la question des salaires. La France était en période de rattrapage technologique. Quand celui-ci a été effectif, vers le milieu des années 1960, la productivité a commencé à [ralentir](#), mais cela a été masqué par l'inflation en imaginant qu'elle était un bon moyen de lutte contre le chômage.

Puis est arrivée la correction des années 1970, et l'apparition du chômage de masse. Le rapport à l'entreprise a alors changé, on ne lui demandait pas uniquement plus de salaire, mais une protection de l'[emploi](#). Mais l'objet de l'entreprise, lui, ne change pas, où que l'on soit sur la [planète](#) : elle est, fondamentalement, un [mode](#) d'organisation juridique dans lequel des hommes s'associent pour [faire](#) en sorte qu'à la fin leur travail ait généré du profit.

Xavier Huillard, vous qui gérez un groupe de plus de 200 000 personnes, pensez-vous aussi que le profit est la pierre angulaire ?

X. H. Un entrepreneur n'est pas un intellectuel, c'est quelqu'un qui se projette dans le futur et pense qu'il peut le [transformer](#) en succès. Et si ça ne marche pas, il se plante. A la différence de la sphère publique, l'entreprise est un lieu d'expérimentation continu. Mais pour se [projeter](#) et [prendre](#) le risque de l'échec, il faut du capital, et le capital c'est du profit accumulé. C'est sa première justification.

Faut-il [revoir](#) la répartition du profit entre l'actionnaire et le salarié ?

X. H. Ce serait ridicule de [fixer](#) des quotas de répartition alors que le besoin en capital est très différent selon les activités. Quant à l'actionnaire, sa rémunération n'est pas seulement le dividende, mais le niveau des cours. Ce qui signifie que, depuis cinq ans, la valeur pour l'actionnaire est clairement négative.

J. -M. D. [Penser](#) que l'argent donné à l'actionnaire est perdu est une vision conservatrice. Ce qui part d'une entreprise déclinante pour [aller](#) vers une start-up est gagné pour la société. En ce qui concerne le salaire, il pèse trop lourd dans la valeur ajoutée. Du coup, la régulation se fait par le chômage. On peut donc se [demander](#) si c'est à l'entreprise d'[assurer](#) le salaire minimum.

Bien sûr, il est humainement insupportable de [penser](#) que le smic est trop élevé. Mais, comme c'est un problème social, c'est à la société de l'[assumer](#). C'est le sens de ce qui avait été mis en place avec [Martin Hirsch](#) [*alors haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté*] sur le RSA. Car, aujourd'hui, en voulant protéger les plus pauvres en "normant" leur salaire, on les pénalise en les mettant au chômage. Il faut reconnaître que c'est l'échange qui fixe le salaire.

Cela veut-il [dire](#) qu'il faut un nouveau partage entre l'Etat et l'entreprise ?

X. H. Si on exclut les tâches régaliennes, un Etat moderne a, à mon sens, deux responsabilités. La première, c'est de bâtir un projet collectif à moyen terme. Cela pourrait [tourner](#) autour de l'énergie, de sa production et de la sobriété énergétique. On peut [imaginer](#) aussi un projet pour les jeunes, et notamment ceux qui sortent du système scolaire. Comme dans nos entreprises, plus l'environnement est angoissant, plus il est nécessaire d'[articuler](#) un projet.

La deuxième responsabilité de l'Etat consiste à créer les cadres de régulation qui permettent à l'énergie entrepreneuriale de [prendre](#) le [pouvoir](#). Il s'agit pour l'Etat d'[accepter](#) qu'il ne peut pas tout [faire](#), mais qu'il a la responsabilité de créer les règles du jeu. Mais tout est dans le détail, il ne s'agit pas de [fixer](#) des normes identiques pour tous, mais de [faire](#) confiance à l'intelligence des gens. Dans mon entreprise, si je fais des notes comminatoires, il ne se passe rien. Je fixe le cap, je communique sur les objectifs, et c'est aux gens de [trouver](#) les moyens d'y [parvenir](#).

J.- M. D. Pour moi, un Etat moderne doit [agir](#) à trois niveaux. D'abord un choc de simplification. Notre fonctionnement en France, et notamment notre droit, devient incompréhensible. On arrive à un degré où la loi devient inapplicable et passe donc à côté de ses objectifs.

Ensuite, il faut [agir](#) sur la fiscalité. Il faut absolument l'[adapter](#) à une économie cyclique et aux externalités, notamment environnementales. Jusqu'à présent, la régulation étatique s'intéresse au présent. Il faut une fiscalité qui prépare la prochaine génération et non la prochaine élection.

Enfin, troisième niveau, la concurrence. Le rôle de l'Etat est d'[imposer](#) un capitalisme concurrentiel, ce qui ne plaît pas beaucoup à une certaine frange du monde des affaires qui, historiquement, pousse au protectionnisme. Le mode d'organisation du capitalisme est celui qui correspond le mieux au comportement humain. Maintenant, il faut [imaginer](#) un capitalisme qui se projette plutôt qu'un capitalisme qui se protège.

Philippe Escande

Sommet mondial des "think tanks"