

Ernest-Antoine Seillière

 revue-risques.fr/revue/risques/html/Risques_43_0003.html

Le nouveau partage des risques dans l'entreprise, *Risques* n°43, juillet-septembre 2000

Président du Medef

Entretien réalisé par François Ewald

Risques : Vous avez souhaité mettre l'entreprise au cœur de la société. Ne s'agit-il pas finalement de réhabiliter le risque dans la société française et plus particulièrement dans l'entreprise ?

Ernest-Antoine Seillière : La transformation du CNPF en Medef, la « refondation » de l'organisation patronale si vous voulez, ne tient pas d'abord à des raisons idéologiques ou philosophiques. C'est la conséquence de la manière dont le gouvernement français a géré la réduction du temps de travail. Non pas en s'appuyant sur les partenaires sociaux – ce qui, en la matière, aurait été pour le moins légitime –, mais en les réduisant à n'être que des figurants placés devant le fait accompli, mais néanmoins requis pour figurer sur la photo qui conclue les grands-messes sociales réunies à Matignon ou ailleurs. Les entrepreneurs, petits ou grands, qui se battent quotidiennement pour survivre et conquérir leur avenir, ne se sentent pas une vocation de potiches.

Dans le même temps, ces entrepreneurs ont conscience que le contexte dans lequel ils opèrent a profondément changé. Le CNPF a été créé, à la Libération, dans la perspective d'une reconstruction de la France dans le cadre d'une économie administrée. Ce contexte n'est plus le nôtre, qui sommes à l'âge de la mondialisation, de l'euro et de l'Union européenne, d'une économie de marché généralisée appuyée par une révolution technologique sans précédent. Les risques pour l'entreprise se sont considérablement accrus.

Pendant les Trente Glorieuses, dans le cadre d'une économie administrée, on peut comprendre que l'État ait pu organiser, en même temps que la croissance économique, la répartition sociale de ses fruits selon un principe de cogestion avec les partenaires sociaux. Mais aujourd'hui, nous vivons une contradiction entre un univers économique de plus en plus mondialisé et un État national qui, dans un contexte beaucoup plus risqué pour les entreprises, ne fonctionne pas comme un réducteur de risques – comme c'est sa fonction traditionnelle –, mais au contraire comme un *producteur* de risques. Les contraintes sociales arbitraires, imposées pour des motifs plus politiques que sociaux, dont l'État ne cesse de grever les entreprises françaises, accroissent les risques économiques qu'elle doivent affronter. Voilà ce qui explique leur vive réaction, leur volonté de s'affranchir de la tutelle étatique, la prise de leur autonomie, leur retrait des anciennes règles du jeu.

Il ne faut pas pour autant oublier que les intérêts de l'entreprise recourent l'intérêt général et même l'intérêt national : ce que nos concitoyens souhaitent d'abord, c'est d'avoir l'emploi le plus qualifié, un revenu qui leur permette de vivre dignement et de transmettre un patrimoine à leurs enfants, et cela dans un contexte national qui ne dépend plus aujourd'hui de la capacité d'édifier des frontières et de construire des murs, mais de la puissance économique de la nation. C'est pour cela qu'en défendant les valeurs de l'entreprise, nous avons le sentiment de défendre des valeurs nationales.

Risques : Le risque est-il lié, à votre avis, à la nouvelle économie ?

Ernest-Antoine Seillière : Dans les valeurs que nous défendons, il y a bien évidemment la prise de risque, la responsabilité, la volonté d'innover et de participer à tous les défis scientifiques et technologiques d'aujourd'hui. Nous sommes à un moment que nous ressentons comme « révolutionnaire ». Nous ne savons pas bien encore comment le nommer : nouvelle économie, e-économie, économie du savoir. L'espace et le temps sont bouleversés par la révolution de l'information ; les plus grandes promesses industrielles ont leur source dans les sciences de la vie. Cela fait naître d'immenses espoirs, ouvre de multiples opportunités et engendre, dans le même temps, de nouvelles craintes en matière d'environnement comme dans le domaine de la culture. Les entrepreneurs français veulent être partie prenante à cette nouvelle aventure, exactement comme ils ont su relever le défi des précédentes révolutions industrielles.

Risques : Y a-t-il une évolution du risque dans l'entreprise ?

Ernest-Antoine Seillière : De nombreux entrepreneurs français, petits et grands, confrontés à des transformations économiques et technologiques sont en permanence en risque de vie ou de mort. Les entreprises ont d'abord un instinct de vie, de survie. Ce n'est pas le profit qui les mobilise en premier lieu, mais la volonté de se développer et de ne pas disparaître. C'est la première dimension du risque pour l'entrepreneur français. Et il n'a pas le sentiment d'être à égalité avec ses concurrents étrangers : alors que les États modernes cherchent plutôt à encourager leurs entreprises, à conforter la promesse de leur développement, l'État français, au nom d'une vision de l'entreprise héritée du XIX^e siècle et de la lutte des classes, semble d'abord attaché à les sanctionner ou à les pénaliser. L'entrepreneur français est ainsi soumis à un risque politique, le risque réglementaire, administratif et fiscal, basé sur l'idée surannée qu'entre l'entreprise et le social il n'y a pas à organiser un jeu coopératif, mais à gérer des conflits ou supposer des contradictions dont l'État serait le juge suprême.

Nous avons la conviction que l'entreprise constitue la cellule de base de la société, et que s'il faut réhabiliter la prise de risque, cela ne peut se faire que par elle. Au-delà de la survie, nous nous estimons porteurs de valeurs pour la société tout entière. Les entrepreneurs ne revendiquent aucun privilège, mais seulement le respect.

Risques : Peut-on dire que la société française plonge dans une société du risque ?

Ernest-Antoine Seillière : On pourrait dire aussi bien le contraire. Sans doute voit-on des jeunes ingénieurs ou de jeunes chercheurs français partir à l'aventure, c'est-à-dire à l'étranger, à Londres, en Californie ou ailleurs, là où ils pensent qu'ils pourront pleinement exprimer leur volonté d'entreprendre, mais, dans le même temps, les concours de fonctionnaires continuent de rassembler des masses de candidats, qui manifestement ont fait d'autres choix de vie.

Sans doute voit-on naître une multitude de *start-ups*, mais en même temps on continue de recruter dans la fonction publique, si bien que la sociologie de la société française se compose largement de fonctionnaires ou d'employés d'entreprises publiques. Si vous ajoutez à cela les conséquences du vieillissement démographique, le poids montant des retraités – qui sont par définition des rentiers –, cela ne donne guère une sociologie politique majoritairement tournée vers le risque. C'est cette sociologie qu'est tentée de satisfaire la classe politique, traumatisée par les grèves de décembre 1995, qui rappelons-le, ont exclusivement touché la fonction publique, soucieuse de préserver ses privilèges.

Regardez encore comment nous traitons les problèmes de risques technologiques, le succès de notions telles que le « principe de précaution », la montée des procès et des procédures judiciaires qui s'alimentent de l'exposition au risque. Il faut bien constater que le souci de protection est plus fort que celui du risque. Je ne dis pas que les entrepreneurs doivent pouvoir prendre impunément n'importe quels risques ; c'est précisément une de leurs responsabilités que de savoir quand une innovation technologique peut donner lieu à un produit susceptible d'être mis sur le marché. Je constate seulement que le consommateur, quant à lui, estime que les risques de la consommation doivent être systématiquement reportés sur un autre que lui. Les entrepreneurs ont raison de s'en préoccuper, non seulement pour des raisons économiques ou judiciaires, individuellement très lourdes, mais parce que cela témoigne du fait qu'autour du risque on retrouve une sorte de succédané de la lutte des classes. Je veux dire que les batailles sur le risque, la sécurité alimentaire ou sanitaire, la sécurité des produits, sont aussi la manière moderne de lutter contre les entreprises innovantes, une manière d'en contester la légitimité. Quand on ne peut plus combattre l'entreprise au nom du profit et de l'exploitation, on utilise le risque, la protection de la santé et de l'environnement. Ce n'est pas nécessairement moins efficace. C'est une menace d'autant plus forte qu'elle se colore d'une teinte morale et éthique qui fait que, à travers la dénonciation des risques, on vise moins la qualité d'un produit que l'image d'une entreprise. Ce qui est susceptible d'avoir des effets économiques considérables. Encore un domaine où l'État, d'ailleurs, n'aide guère les entreprises.

Risques : Finalement, la bataille est loin d'être gagnée ?

Ernest-Antoine Seillière : Au niveau idéologique, c'est au nom d'une critique du libéralisme, c'est-à-dire du risque et de la responsabilité, que se mène la campagne contre le Medef et la « refondation sociale ». La société française est divisée en deux mondes, en deux sociologies ou deux psychologies qui ne sont pas les riches et les pauvres, qui ne correspondent pas au schéma de la lutte des classes – qui est plus une division morale, de

modes de vie, de styles, d'aspirations. En utilisant un vocabulaire cher à Denis Kessler et aux assureurs, on pourrait dire que la société se divise en riscophiles et riscophobes. Les riscophiles se retrouvent très naturellement puisqu'ils portent l'esprit d'entreprise. Dans une période de transformations aussi fortes que celles que nous connaissons, l'avenir appartient davantage aux riscophiles qu'aux riscophobes. C'est ce qui motive notre combat.

Risques : Le Medef a engagé ses partenaires syndicaux dans un vaste processus de refondation sociale dont plusieurs chantiers concernent la gestion des risques sociaux. S'agit-il d'une modification du partage du risque dans l'entreprise ?

Ernest-Antoine Seillière : Il y a plusieurs définitions de la « refondation sociale », plusieurs niveaux. La refondation, c'est d'abord la proposition faite aux partenaires sociaux de définir en commun les éléments de régulation de la nouvelle donne économique. La mondialisation, les nouvelles technologies, il faut s'organiser pour y faire face, pour être plus forts face à la concurrence étrangère. Nos partenaires syndicaux qui, comme nous, vivent dans l'entreprise les transformations contemporaines, savent aussi qu'il faut s'adapter. Ils ont conscience que le dialogue social ne peut plus se jouer dans les habits d'autrefois. Ils ont, au moins autant que nous, la conviction que nous entrons dans un nouveau monde et qu'il faut l'organiser.

La refondation veut dire aussi que ces transformations, ces adaptations, la construction de ce nouveau monde ne doivent pas tant se faire dans le regret du passé qu'en étant ouvert sur l'avenir. Nous sommes un peu comme les explorateurs d'autrefois qui découvraient des *terra incognita* : nous ne savons pas bien où la révolution contemporaine nous entraîne, mais nous n'avons pas le choix. Nous ne pouvons revenir en arrière. Et nous savons que nous sommes solidaires dans les solutions à trouver pour ne pas périr et pour gagner. Il s'agit pour les partenaires sociaux, de la base au sommet, d'envisager en commun la manière de faire face. Le problème posé des rapports entre la loi et le contrat consiste d'abord à savoir qui est le plus habilité à définir les meilleures conditions de fonctionnement des entreprises entre les bureaucrates parisiens et ceux qui se battent sur le terrain. La conviction des refondateurs, c'est qu'il faut partir de l'expertise du terrain, de l'entreprise de base et de ses problèmes.

L'un des éléments de cette modernisation concerne le rapport coût-efficacité des dispositifs de protection sociale, qui se traduit pour les entreprises comme pour les citoyens en terme de charges sociales et d'impôts. Nous avons le sentiment qu'une meilleure protection pourrait être donnée à moindre coût. C'est ce que l'on a fait pour la réforme de l'assurance chômage : 70 milliards de francs de réduction des cotisations salariées et patronales et une amélioration des prestations. C'est ce que l'on devrait pouvoir faire pour d'autres risques sociaux comme la maladie, les retraites ou les accidents du travail.

Risques : S'agit-il seulement de rationaliser les dispositifs de protection sociale existants ou de repenser la protection sociale ?

Ernest-Antoine Seillière : Il faut bien commencer par ce qui existe. Or nous sommes associés, dans le cadre du paritarisme, à la gestion des différents organismes de la Sécurité sociale. Cependant, la vision du Medef n'est pas conservatrice. Nous avons conscience que les transformations actuelles peuvent aussi se décrire comme une large distribution des risques et nous avons le sentiment que si, en tant qu'entrepreneurs, les risques doivent être considérés comme une ressource, pour pouvoir être pris, ils demandent protection et mécanismes de transferts. Nous savons aussi que toute distribution des risques n'est pas équitable et que l'injustice dans leur répartition doit être combattue.

Je crois que l'on peut et que l'on doit faire un certain nombre de distinctions. Je souhaiterais examiner les risques de l'entreprise, les risques sociaux traditionnels et les risques de l'existence.

Risques : Commençons par ceux de l'entreprise. Quelle doivent être les évolutions dans ce domaine ?

Ernest-Antoine Seillière : Rappelons-le, l'entreprise est le lieu même de la prise de risque : des personnes, individuelles ou collectives, mettent leur argent à la disposition d'un projet qui peut échouer ou réussir. Les variations folles de la valeur des *dot.com* en donne une illustration saisissante. La responsabilité de l'entrepreneur est de savoir prendre les risques qui permettront le succès de l'entreprise, c'est-à-dire de l'équipe

qu'il a associée à son projet. L'entreprise est de plus en plus un lieu de partage des risques, des richesses et des responsabilités. Nous avons expressément abandonné le terme de « patron » – qui marquait une opposition surannée entre l'actionnaire et le salarié – pour celui d'« entrepreneur ». L'entreprise associe des entrepreneurs, à différents niveaux de responsabilité. Et leur rémunération, de plus en plus, est liée aux résultats de l'entreprise : *stock options*, actionnariat salarié, intéressement, épargne salariale. Ils partagent le risque. Il y a là tout un nouveau management, bien éloigné du taylorisme, que le droit du travail français, basé sur le principe que le salarié subordonné ne doit porter aucun des risques de l'entreprise (ce qui fait qu'il les porte tous au moment du dépôt de bilan) a du mal à intégrer.

Cela n'est pas sans conséquence dès lors que l'on aborde les risques sociaux traditionnels, essentiellement indexés sur le contrat de travail et la protection du revenu du salarié. Je crois qu'il faut savoir redéfinir la Sécurité sociale, la grande vision qui a inspiré Pierre Laroque à la Libération et dont le programme avait été formulé pendant la guerre autour de la libération du besoin, celle d'une grande protection du travailleur contre l'ensemble des risques, gérée par une caisse unique. Les risques sociaux sont de moins en moins des risques du travail et de plus en plus des risques de l'existence. Il faut les traiter chacun à part. Ils sont hétérogènes. On ne peut pas traiter l'accès aux soins – l'assurance maladie – comme on traite la retraite ou le chômage. Le problème de la retraite aujourd'hui, ce n'est plus de constituer le droit à la retraite – c'est un acquis sur lequel personne ne songe à revenir –, mais de savoir comment le mettre en œuvre et le garantir. Quand on fixe l'âge de la retraite, quand on le fait passer de 65 à 60 ans, on est dans une logique de constitution des droits. Mais aujourd'hui le problème se pose différemment : il est plutôt de savoir comment le titulaire de ce droit peut vouloir l'exercer, étant donné qu'en fonction de l'allongement de la durée de la vie il n'y a pas de raison que tout le monde l'exerce de façon uniforme. La protection passe ainsi de la constitution d'un droit uniforme à la gestion d'un mode de vie. On peut enrichir le droit par la protection d'une liberté dans le mode de son exercice. C'est une nouvelle manière d'articuler le collectif et l'individuel, qui constitue un progrès.

Risques : Peut-on dire la même chose en matière de maladie ?

Ernest-Antoine Seillière : Non, les choses sont différentes car nous tenons, à juste titre, à ce que chacun, quels que soient son état de santé, sa fortune ou son éducation, ait un égal accès aux soins. La question est de savoir comment l'organiser d'une manière efficace. C'est un domaine où l'étatisation, à coup d'expédients pris pour éponger des déficits récurrents, a été la plus forte. Les partenaires sociaux ont ici à réfléchir sur le rôle qui devrait être le leur. À la fois comme cotisants et comme gestionnaires. L'État est-il le bon gestionnaire d'un système aussi complexe ? On peut en douter quand on constate son incapacité à se réformer. Faut-il à l'inverse que ce soient ceux qui cotisent qui le gèrent, dans un cadre et selon des règles définies par l'État ? Ce sont là des questions que je pose et qui doivent être traitées de façon tout à fait libre dans le cadre de la refondation sociale.

Risques : La question du chômage pose-t-elle d'autres problèmes ?

Ernest-Antoine Seillière : Oui, nous avons essayé de la traiter dans le cadre de la réforme de l'Unedic : sortir d'un système d'indemnisation passive, injuste en raison de la dégressivité des allocations – plus une personne a du mal à se réinsérer moins elle est couverte – par un système où l'indemnisation est un élément d'un service personnalisé d'aide au retour à l'emploi. Cette philosophie fait pratiquement l'unanimité. Elle a été exprimée il y a longtemps, mais il a fallu la refondation pour qu'elle prenne corps. Elle est exemplaire du passage d'un système assurantiel à prestations monétaires à un système où la prestation est un service global destiné à aider effectivement la personne en situation difficile, pour qu'elle ne reste pas seule avec elle-même. C'est peut-être un modèle que l'on devrait universaliser. La question n'est pas que toutes les situations soient moulées dans des modèles uniformes, mais de faire en sorte que, autant que possible, la collectivité se mette en appui des situations et des aspirations individuelles.

Risques : Mais ne peut-on penser que le capitalisme contemporain cherche à reporter les risques pris jusque-là par l'entreprise sur ceux qui sont les plus vulnérables à coût de flexibilité et de précarisation ?

Ernest-Antoine Seillière : C'est une vision caricaturale. Les fameux actionnaires assoiffés de profits sont pour l'essentiel des fonds de pension, c'est-à-dire des retraités américains ou anglais – et malheureusement pas

français puisque nous les avons jusqu'alors privés de la possibilité d'y placer leur épargne. Ils ont contraint les entreprises à se transformer, à repenser leur management – le fameux gouvernement d'entreprise – ; ils exercent une forte pression pour la rentabilité parce qu'ils sont soucieux de pouvoir respecter leurs engagements, qui sont des engagements sociaux. Le gouvernement d'entreprise concerne d'abord les dirigeants, qui ne sont pas épargnés dans la grande révolution actuelle. Ce sont les entreprises, dans l'ensemble de leurs composantes, qui sont affectées par les transformations en cours.

En revanche, il est vrai que les retards d'adaptation, les rigidités se paient en termes d'emploi. Ce que l'on a appelé la « fracture sociale », la société « à deux vitesses » en est le résultat : tout le poids des transformations viennent finalement se concentrer sur ceux qui sont les plus vulnérables. Ce sont les rigidités qui engendrent la précarité. C'est pour y remédier, et dans le sentiment qu'il n'y avait pas de bien plus fondamental que d'avoir un travail, que nous avons proposé de nouvelles formes de contrat de travail – le contrat de mission – qui devraient permettre d'accélérer le retour à l'emploi. Car le premier rempart contre le risque, c'est le travail. Et non l'assistance.

Risques : Que devient la cohésion sociale dans ce discours ?

Ernest-Antoine Seillière : Rien n'est plus faux que de penser que les entrepreneurs – et le Medef – pourraient se satisfaire d'une société partagée entre ceux qui parviendraient à s'intégrer dans le cadre des évolutions actuelles – qui demandent souplesse, mobilité et capacité d'adaptation – et une masse plus ou moins grande de personnes qui seraient abandonnées aux dispositifs d'assistance. Les entreprises ont besoin de cohésion sociale. Leur développement requiert une culture commune partagée par l'ensemble du corps social. C'est la raison pour laquelle le Medef pense avoir des responsabilités collectives. Ce n'est pas un lobby, au sens où peuvent l'être les fédérations que le composent. Il ne veut pas le retour d'un ordre où différentes corporations se refermeraient sur elles-mêmes. Il existe surtout parce que les entreprises, toutes et chacune en particulier, portent un intérêt collectif.

C'est la raison pour laquelle, dans le cadre même de la « refondation sociale », nous nous engageons à faire en sorte que, dans la nouvelle distribution des risques dont nous sommes contemporains, les personnes les plus vulnérables, les moins préparées à faire face à la nouvelle donne soient assistées pour ne pas être condamnées à la lente descente vers l'exclusion. Sans doute le contexte économique fait-il que plus de risques sont à la charge du salarié qu'auparavant – ce que l'on a pris l'habitude d'exprimer par l'expression ingrate d'« employabilité ». Les syndicats le reconnaissent eux-mêmes, qui militent pour un nouveau contrat de travail où la mobilité se substituerait à l'« employabilité », celle-ci étant conçue comme la meilleure protection contre les risques. Cette exigence déplace l'accent de la protection sociale d'une protection contre une perte éventuelle de revenu, – qui a naturellement pris la forme de l'assurance – vers une garantie des ressources nécessaires à la réussite des passages et des transitions. Cela fait de l'instruction et de la formation le dispositif premier de la protection sociale. Précisément, le dossier de la formation est certainement appelé à devenir l'un des principaux dossiers de la refondation. C'est dans l'acquisition des compétences, du savoir et du savoir-faire que se trouve la meilleure protection contre les risques de la mobilité. Les syndicats en sont bien conscients, qui y voient en même temps une manière de rééquilibrer les rapports de travail dans le sens d'une plus grande dignité des salariés. C'est un chantier considérable, où l'on rencontrera inévitablement l'État.

Risques : Le journal *Le Monde* a titré pendant la négociation Unedic : « Le Medef fait la révolution ». Vous reconnaissez-vous dans cette expression ?

Ernest-Antoine Seillière : Les formules du *Monde* sont fréquemment construites sur une équivoque : elles tendent des pièges par cela même qu'elles valorisent. Sans doute le Medef réussit-il à travers le processus de « refondation sociale » et les positions très claires qu'il a prises pour proposer un paritarisme rénové, à faire bouger une société française que beaucoup s'entendent habituellement à maintenir dans le statu quo. Sous cet aspect, on commence à nous reconnaître une mission. Mais parler de « révolution » voulait sans doute aussi souligner une sorte de contestation de l'omniprésence de l'État, mettre en garde contre l'excès de son pouvoir. L'expression s'adressait en fait à une opinion encline à ne reconnaître que la seule légitimité de l'État et le titre du *Monde* appelait plutôt à la contre-révolution.

Ni le Medef, ni les entrepreneurs, ne songent à faire la révolution – une affaire dont nos meilleurs historiens ont expliqué en 1989 qu'elle était « terminée ».

Bien plus, l'action du Medef n'est pas politique et n'est absolument pas partisane. Elle cherche à exprimer les aspirations de la société civile. Que cela puisse paraître « révolutionnaire » à certains témoigne que nous avons besoin de repenser les rapports entre la société civile et l'État. Si les formes de l'économie dirigée de l'après-guerre ont pu représenter une certaine harmonie entre le politique, l'économique et le social, celle-ci n'est plus. Nous avons à trouver une nouvelle expression de leur composition. Longtemps l'État s'est défini comme un réducteur de risques. En cela, il a pris l'habitude de prendre la position du grand protecteur. Peut-être que dans la nouvelle conjoncture du risque, il devrait plutôt se penser comme un stimulateur d'opportunités.