

Félix Torres

Que peut l'entreprise ?

Réaffirmer l'initiative privée
dans le monde de l'après-Covid



INSTITUT POUR L'INNOVATION
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

les ozalids d'humensis

Que peut l'entreprise ?



INSTITUT POUR L'INNOVATION
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Dans un environnement en profonde mutation, l'Institut pour l'innovation économique et sociale (2IES) est un fonds de dotation qui a pour objet la prospection, la réflexion, l'émergence et la diffusion d'idées nouvelles et innovantes, de solutions transversales sur les enjeux économiques, sociaux et sociétaux, et la participation à l'animation du débat démocratique.

www.2ies.fr

Le code de la propriété intellectuelle n'autorise que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » [article L. 122-5] ; il autorise également les courtes citations effectuées dans un but d'exemple ou d'illustration. En revanche « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » [article L. 122-4]. La loi 95-4 du 3 janvier 1994 a confié au C.F.C. (Centre français de l'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris), l'exclusivité de la gestion du droit de reprographie. Toute photocopie d'œuvres protégées, exécutée sans son accord préalable, constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Dépôt légal – 1^{re} édition : février 2021

© Humensis, 2021

170bis Boulevard du Montparnasse, 75014 PARIS

ISBN 978-2-3802-1025-5

Félix Torres

Que peut l'entreprise ?

Réaffirmer l'initiative privée
dans le monde de l'après-Covid



les ozalids d'humensis

Sommaire

Avant-propos	11
Synthèse.....	17
Chapitre 1 - L'entreprise reste l'horizon indépassable de nos sociétés	21
<i>L'entreprise, incontournable dans le monde de Covid-19 et de l'après-Covid-19.....</i>	21
<i>De grandes entreprises appréciées et mal-aimées à la fois</i>	27
<i>L'entreprise n'est pas en crise : elle connaît plutôt une transformation historique de ses modes de financement et de sa place dans la société.....</i>	29
<i>L'avènement de l'entreprise conduit à l'élargissement de ses champs d'intervention et de ses responsabilités... ce qui ne va pas sans risques</i>	34
Chapitre 2 - L'extension du domaine de l'entreprise, un glissement à questionner.....	39
<i>La RSE, un concept de plus en plus intégré par les entreprises.....</i>	39
<i>De l'approfondissement du concept de RSE à la notion de raison d'être, un mouvement vers la représentativité sociétale aux conséquences multiples</i>	45
<i>Les ambiguïtés de la notion de raison d'être.....</i>	47

QUE PEUT L'ENTREPRISE ?

Chapitre 3 – La spécificité économique de l'entreprise privée, acteur de changement	55
<i>Les actionnaires de l'entreprise, c'est-à-dire ?</i>	55
<i>Qui doit gouverner l'entreprise ?</i>	59
<i>Face à la montée des demandes sociétales, le risque de socialisation de l'entreprise</i>	62
Chapitre 4 – Cerner et borner les responsabilités de l'entreprise	69
<i>Qu'est-ce que la responsabilité de l'entreprise ?</i>	69
<i>Distinguer responsabilité légale (liability) et redevabilité sociétale (accountability)</i>	71
<i>L'entreprise ne saurait être morale</i>	74
Chapitre 5 – La « performance étendue » ou globale de l'entreprise, un outil de compétition et de concurrence	81
<i>Au-delà de la RSE, un nouveau type de performance à construire</i>	81
<i>La nouvelle performance de l'entreprise, une question d'évaluation et de mesure</i>	83
<i>Des entreprises responsables, dans un espace de marché concurrentiel régulé par la puissance publique</i>	88
Reconstruire une entreprise post-Covid-19 privée et responsable	93
<i>Le « cygne noir » de la pandémie mondiale de Covid-19 et le retour au premier plan de l'État</i>	93
<i>La pandémie de Covid-19 accentue le risque de socialisation des entreprises au détriment de leur logique propre</i>	95
<i>Préserver la logique privée de marché des acteurs économiques</i>	99

SOMMAIRE

<i>Revenir aux fondamentaux d'une économie libérale et démocratique de marché</i>	101
Remerciements.....	109

Avant-Propos

Tout dirigeant d'une entreprise, quels que soient le secteur, la taille, le périmètre géographique, les spécificités de celle-ci, est confronté à une question à la fois concrète et très complexe : que peut mon entreprise ? De quoi est-elle responsable ? Jusqu'où ? À l'égard de qui et de quoi ? De ses salariés, clients, fournisseurs, territoires, mais aussi des générations futures, de la planète et, de manière plus générale, ce que l'on tend à nommer le « bien commun » ? Faut-il modifier son identité et sa gouvernance, projeter une « raison d'être » qui soit contraignante en étant notamment inscrite dans les statuts ?

Parce qu'elle est désormais au cœur de nos sociétés modernes, l'entreprise est aujourd'hui confrontée à une série de demandes sociétales proliférantes l'incitant à faire toujours plus en matière de causes sociales et environnementales. Jusqu'où s'étend sa responsabilité désormais ? De quoi est-elle « redevable » ? Face aux défauts de l'économie mondialisée, à la ruine de l'ordre international, à la défaillance des États et des institutions telles que la famille, l'école, les partis politiques ou les syndicats, doit-elle devenir une sorte d'« entreprise-providence » supposée compenser à elle seule les limites du capitalisme actuel et les maux de la société ?

Cette inflation de demandes qui voudrait la transformer en institution trouve depuis quelques années une expression académique et conceptuelle, faisant primer sa fonction sociale sur sa logique économique. En bref, changer l'entreprise pour changer le monde, au prix d'une mutation de sa nature qui repose jusqu'à présent sur l'initiative et sur les bénéfices privés. Ce courant prend une coloration particulière dans notre pays, compte tenu du poids de l'État et du rapport ambigu et défiant que les Français entretiennent avec l'entreprise et l'économie de marché en général.

L'entreprise fait beaucoup et ne peut pas tout

Est-ce à dire que l'entreprise doit s'extraire de son environnement et s'occuper de ses seuls actionnaires, comme l'y incitait Milton Friedman en 1970 ? L'essor français, européen et mondial de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises depuis plus de deux décennies montre que, entre incitations publiques et initiatives spontanées, les entreprises ne campent pas hors du monde qui les entoure. Si certaines traînent les pieds ou font plus ou moins semblant, la majorité d'entre elles s'engage de façon originale et créative, encouragée désormais par des outils de financement sophistiqués mettant en évidence les critères d'un investissement à la fois performant, durable et responsable. Dans un monde ouvert, sous le regard de sociétés civiles exigeantes, cet investissement devient un vecteur de performance, d'attractivité et d'engagement des équipes concernées, en somme un outil de différenciation concurrentielle et de pro-

grès. L'entreprise élargit ainsi ses champs d'intervention dans le respect de ce qu'elle est : économique, entrepreneuriale, privée.

Faut-il aller au-delà, *socialiser* comme le demandent certains la finalité de l'entreprise en faisant passer au second plan son rôle essentiel de création de valeur avec le partage ultérieur qui l'accompagne ? Nous ne le pensons pas. Faire peser sans cesse davantage sur l'entreprise des responsabilités étrangères à son objet principal, c'est en premier lieu menacer les ressorts de sa performance et ses capacités d'innovation. C'est en second lieu, fragiliser le fonctionnement démocratique de notre société en créant la confusion entre les responsabilités relevant de la puissance publique et celles relevant des entreprises, comme l'actualité en fournit d'éclatantes démonstrations. L'entreprise n'est ni une institution sociale, ni un être politique, sauf de façon hautement paradoxale en dépouillant les sphères publique et sociale d'une part de leurs prérogatives, en privatisant en quelque sorte une part de l'intérêt général...

Préserver l'entreprise privée dans un espace public démocratique de concurrence et d'initiative individuelle

Dans *Que peut l'entreprise ?*, Félix Torres pose un regard critique sur les dérives évoquées plus haut, sans céder à la tentation d'un propos conservateur et défensif. Son étude esquisse d'ailleurs une voie alternative, pariant sur l'entreprise et l'initiative privée : celle d'une compétition nécessaire entre acteurs dont sortiront gagnants les plus durables et les plus efficaces dans le

cadre d'une régulation à l'échelle nationale, régionale ou mondiale ; celle d'un monde d'acteurs autonomes, responsables et rentables, progressant dans un espace public et social orchestré par un État efficace, d'abord dédié à l'expression des énergies et des libertés individuelles. Un État de droit fonctionnant – il n'est pas superfétatoire de le dire quand des capitalismes autoritaires s'affirment sur la planète –, de manière démocratique dans une économie de marché et de libre concurrence.

Face aux immenses défis de toutes natures qui se dressent devant nous, qui peut douter que les entreprises ne soient des lieux privilégiés de progrès par leur capacité technique et d'innovation. La prodigieuse avancée que représente la mise au point, au sein le plus souvent de petites entités, et la diffusion de vaccins de nouvelle génération contre la Covid-19 en moins d'un an en fournit un exemple frappant. En ce sens, la RSE et l'implication des entreprises pour un bénéfice soutenable ne sont pas une contrainte complémentaire et superficielle, mais une nouvelle et stimulante détermination de l'activité économique et de la création de richesse.

Cette réflexion de *Que peut l'entreprise ?* voulue par l'Institut pour l'innovation économique et sociale pour alerter sur les conséquences d'une confusion des genres de plus en plus marquée a été amorcée avant la pandémie. Elle prend aujourd'hui, nous le croyons, une dimension supplémentaire à la lumière d'une crise qui bouleverse les repères et accentue la dilution des responsabilités. Si le soutien financier massif apporté par l'État aux entreprises qu'il a mises à terre en prenant la décision de stopper l'économie est légitime et nécessaire, cette situation ne saurait toutefois devenir la norme, sauf à basculer dans un « capitalisme d'obligés » au sein duquel les entreprises verraient leurs finalités assignées d'une manière ou d'une autre par la puissance publique.

AVANT-PROPOS

Que peut l'entreprise ? nous aide à voir plus clair dans un débat souvent confus, dominé par une doxa qui accède aujourd'hui à une forme d'évidence et confine parfois au politiquement correct. Il sera lu, nous l'espérons, par de nombreux collaborateurs et dirigeants d'entreprises qui croient à l'initiative privée. Cette réflexion de fond et cet ouvrage ouvrent un débat que l'institut 2IES s'efforcera de prolonger et de faire vivre au cours des mois et années à venir.

Bonne lecture !

Denis Kessler, Augustin de Romanet,
Claude Tendil
Fondateurs de l'Institut
pour l'innovation économique et sociale

Synthèse

Que peut l'entreprise ? pose un nouveau regard sur la nature et le devenir actuel de l'entreprise, avant et à l'heure de la pandémie de Covid-19. Si l'entreprise est, comme par le passé, l'objet de transformations structurelles liées à son développement, à la nature de son actionnariat et de son mode de management, elle n'est pas tout à fait réductible au capitalisme en général. On ne saurait l'accuser de tous les dysfonctionnements du monde actuel, celui de la deuxième mondialisation des années 1980-2000 en particulier, ni l'ériger en institution, voire en acteur politique, comme le préconisent certains, avec toutes les conséquences y afférentes. Toujours plus responsable du fait des demandes et attentes sociales qui l'entourent comme acteur reconnu et légitime, l'entreprise ne doit pas pour autant basculer dans une socialisation qui bouleverserait sa nature et sa finalité.

Depuis quelques années, un courant de pensée, sinon une école, s'est affirmé quant au rôle des entreprises dans la société moderne et ses défis. Pour celui-ci, adossé à une relecture du passé récent de l'entreprise, celle-ci, gravement « déformée » par deux à trois décennies de financiarisation, connaîtrait une « crise » quasi structurelle, celle en définitive du capitalisme néolibéral actuel. L'entreprise serait donc à refonder en profondeur,

dans son mode de gouvernance, dans les critères sociaux et environnementaux encadrant son activité et son financement, dans la raison d'être guidant son orientation et ses stratégies, voire dans la nature de sa propriété.

Le risque de voir la fonction économique de l'entreprise transformée en mission sociale prend une nouvelle tournure dans le contexte actuel de crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19. L'État finance désormais massivement les entreprises qu'il a contribué à mettre en difficulté en stoppant l'économie ou en bornant celle-ci à tel ou tel secteur dit « essentiel ». La tentation de tirer l'entreprise vers une fonction sociale au service de causes définies *a priori* devient plus prégnante sous les termes « raison d'être » et « missions » particulières. Cette évolution est dangereuse pour l'entreprise comme organisation spécifique dédiée à la création de richesse, c'est-à-dire de profit, ainsi que pour l'esprit d'entreprise privée en général. Elle déposséderait la société démocratique moderne d'un levier d'initiative et de transformation irremplaçable ; elle conduirait, sous le couvert de la notion ambivalente de bien commun, à une privatisation de la dimension publique et de l'intérêt général.

L'entreprise doit au contraire préserver la spécificité économique d'organisation hiérarchisée qui fait sa dynamique et son efficacité dans une économie libérale concurrentielle de marché. Elle est à préserver et à réguler dans un dialogue ouvert et averti avec la puissance publique, et ce dans le cadre national, européen et mondial où elle se déploie. L'entreprise est d'abord un état d'esprit, celui de la liberté d'entreprendre au sein d'une société libre et régie par un État démocratique de droit.

Les multiples dimensions et mises en concurrence de la deuxième mondialisation avec son cortège d'inégalités et de

SYNTHÈSE

risques pour la planète ont fragilisé nos sociétés, voire leur cadre démocratique – à une échelle moindre cependant que la Grande Guerre du xx^e siècle (1914-1918) et la crise mondiale de 1929, toutes deux pour partie issues de la première mondialisation du xix^e siècle. La question est moins de « réinventer » le capitalisme, sinon l'entreprise en général. Elle est plutôt de « réencastrer¹ » la double dimension économique et sociale comme l'avait fait le capitalisme fordiste ou social-démocrate du xx^e siècle. Une ambition nécessaire en cette ère de populismes et d'autres capitalismes autoritaires, mais qui ne saurait échoir aux seules entreprises. Elle relève de la capacité des sociétés démocratiques à restaurer, sous la houlette de puissances publiques plus « stratèges » que par le passé, les termes d'une nouvelle prospérité et d'un nouveau compromis social. Une *nouvelle donne* qui, selon nous, ne sera possible et souhaitable que dans le cadre d'une économie de marché ouverte, soutenable et concurrentielle, au sein de laquelle entreprises et acteurs privés apporteront l'écot qui est le leur en matière d'esprit d'initiative, d'inventivité et d'efficacité.

1. En référence au concept de « désencastrement » de Karl Polanyi dans *La Grande Transformation*, parue en 1944.

Chapitre 1

L'entreprise reste l'horizon indépassable de nos sociétés

L'entreprise, incontournable dans le monde de Covid-19 et de l'après-Covid-19

Nous vivons une époque de profonds bouleversements, marquée par le triomphe de l'individualisme et l'affaiblissement des institutions, un questionnement général sur le développement mondialisé du monde occidental suscité notamment par la montée des inégalités, la crise écologique, celle des valeurs démocratiques et le retour du populisme. Cause ou conséquence, notre époque se caractérise également par la prépondérance généralisée de l'entreprise et sa résilience que résume la vulgate : « Toutes les institutions sont en crise, État, famille, église, etc., sauf l'entreprise. » On peut attribuer cette prépondérance de l'entreprise à deux phénomènes liés : la « mondialisation du capitalisme et la marchandisation du monde¹ » dues à la globalisation économique

1. Voir Bruno Amable, *Les Cinq Capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Seuil, 2005, et, récemment, Branko Milanovic, *Le Capitalisme sans rival. L'avenir d'un système qui domine le monde* (2019), trad. fr., Paris, La Découverte, 2020. Curieusement, la notion d'entreprise apparaît très peu dans cet ouvrage (sauf une brève allusion, *via* la mention du livre de Gerald Davis, *The Vanishing American*

et financière des quatre dernières décennies. Dans un monde où le capitalisme est devenu « sans rival », on assiste à l'individualisation irrésistible des sociétés au sein desquelles les personnes, toujours plus autonomes, aspirent – ou sont invitées – à être les « entrepreneurs de leur propre existence¹ ».

L'irruption de la Covid-19 et les lendemains incertains qu'elle ouvre n'ont pas inversé cette tendance. Tout au contraire ! La crise provoquée par la pandémie n'est pas d'origine économique ou financière. Elle a été causée par la suspension totale ou partielle de l'activité économique par des mesures de confinement et de restriction de la circulation des personnes. Paradoxe, alors qu'il n'avait pas pu ou su se réformer et s'adapter et qu'il avait montré, en France notamment durant la première phase de la pandémie, de lourdes défaillances, l'État s'est subitement retrouvé incontournable et au centre du jeu. Pourtant, il ne s'est pas substitué aux entreprises ni à la vie économique comme il l'avait fait au xx^e siècle lors des deux guerres mondiales et à la suite de la crise de 1929, avec la montée en force durable de l'idée de planisme. Visant à restaurer la marche des entreprises, sinon à préserver leur existence, l'intervention de la puissance publique se cantonne au périmètre de leur financement. L'idée de nationalisation, évoquée durant l'été 2020 par le ministre de l'Économie et des Finances pour quelques groupes comme Air France, a fait long feu. On n'a assisté nulle part dans le monde occidental à une prise de contrôle directe de l'économie par l'État, comme l'avait fait notamment l'Allemagne nazie suite à la persistance de la crise de 1929. Si la deuxième puissance économique mondiale, la Chine populaire

Corporation, 2016), signe sans doute chez l'auteur de l'absence persistante du concept microéconomique de firme au sein de la réflexion macroéconomique.

1. Expression de Michel Foucault dans son cours au Collège de France, 1978.

communiste, a expressément confirmé son choix d'un capitalisme d'État autoritaire et étroitement contrôlé, cette évolution s'était déjà clairement dessinée depuis plusieurs années avec l'arrivée aux affaires du néomaoïste Xi Jinping en 2012.

Nations et États ont bien conscience que les entreprises privées constituent la trame de l'économie nationale, européenne et mondiale, et que c'est d'elles que viendront la relance économique et le retour de l'emploi, sinon du bien-être. L'importance des flots d'argent public déversés en témoigne et confirme cette impérieuse nécessité de soutenir des entreprises leviers de la sortie de crise.

La place des entreprises reste prépondérante du fait de leur poids, de leur maîtrise de l'espace, du temps et des nouvelles technologies qui leur donnent un pouvoir vertigineux sur la vie et les choses. Elle l'est aussi du fait de leur légitimité : une entreprise est sanctionnée lorsqu'elle ne satisfait pas ses clients, que ce soit par la qualité du produit fourni ou du service rendu ou, de plus en plus fréquemment, au regard des conditions dans lesquelles ce produit ou ce service est réalisé. En outre, l'entreprise est une petite société d'assurances (comme peut l'être la famille par exemple) qui, par le jeu des contrats conclus avec les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, partage les risques. Enfin, le cadre et la valeur entreprise se généralisent, comme en témoignent, en France en particulier, le succès de la microentreprise et le désir d'entreprendre exprimé largement par les jeunes générations. L'entreprise n'est plus perçue comme un lieu de contradiction radicale, ce qu'elle a longtemps été, mais comme un lieu d'épanouissement (non sans quelque illusion) et de convergence d'intérêts. Il est significatif à cet égard de souligner que le mouvement des Gilets jaunes, surgi à l'automne 2018,

dénonçant les inégalités de la société, n'était porteur d'aucune critique à l'égard des entreprises, sinon d'une sympathie vis-à-vis des petites entreprises. Selon un récent sondage, 43 % des jeunes de 16 à 25 ans voudraient créer leur entreprise.

Ce mouvement d'« entreprisation » du monde¹ ne vient pas de nulle part. Il est l'un des produits de la reconfiguration des valeurs et du rôle des institutions, avec le déplacement de la place respective de la société et de l'entreprise. Dans nos sociétés occidentales, la question du bon équilibre entre société et entreprise est l'objet d'un long débat, qui prend actuellement une acuité particulière. En dépit des critiques dont elle fait l'objet et sur lesquelles nous reviendrons, la forme entreprise apparaît aujourd'hui comme l'horizon indépassable de nos sociétés, pour reprendre une formule célèbre. Les propositions alternatives comme celles de décroissance économique, de formes de coopération non marchandes ou d'« entreprises à mission » dotées de buts particuliers sont nombreuses mais elles restent marginales dans le champ social rapportées à l'omniprésence de l'idée générale d'entreprise. Au contraire, leur multiplication atteste la force de celle-ci : elle n'est plus à supprimer ou à dépasser, elle est à améliorer, réformer, voire remodeler, dans ses finalités et sa gouvernance notamment.

Parler de l'entreprise, c'est aussi évoquer le système économique et social dans lequel elle fonctionne, le capitalisme. On ne saurait confondre l'une et l'autre notion. Si les définitions du capitalisme sont multiples, on s'accorde généralement à qualifier ce dernier de « système de production dont les fondements

1. Cf. Andreu Solé et Félix Torres, in Félix Torres et Jacques Chaize (dir.), *Repenser l'entreprise*, Paris, APM/Le Cherche midi, 2008 ; Félix Torres, *L'Entreprise post-RSE*, Paris, Institut de l'entreprise, 2017.

sont l'entreprise privée et la liberté du marché » (définition du *Larousse*). Malgré leurs approches différentes, économistes, historiens et sociologues soulignent la diversité des formes du capitalisme : le capitalisme de laisser-faire, celui d'économie sociale de marché, le capitalisme d'État. La plupart des économies capitalistes existantes sont des économies mixtes présentant des degrés variables de libre marché, de propriété privée, d'obstacles à la libre concurrence, d'implication de l'État plus ou moins interventionniste (politique sociale, arsenal réglementaire...). La plasticité du capitalisme est aussi historique, diverses formes de celui-ci pouvant se succéder, apparaître ou disparaître. Ajoutons qu'une relation particulière existe entre le capitalisme et la démocratie libérale, certains parlant de capitalisme démocratique ou de démocratie capitaliste pour désigner le système politique libéral alliant souveraineté populaire, libertés publiques, protection de l'individu et de ses biens, état de droit.

Étonnamment, l'entreprise est absente de la plupart des définitions du capitalisme ! Décrite comme « le regroupement durable et la mise en œuvre organisée de moyens en capitaux, en hommes, en techniques, pour produire des biens et des services destinés à un marché solvable, l'entreprise, soumise au principe de réalité, donc mortelle, doit, sur la durée, créer plus de richesses qu'elle n'en consomme¹ ». Longtemps absente de la théorie économique, l'entreprise apparaît, selon la célèbre définition qu'en donne Ronald Coase en 1937, comme une organisation fonctionnelle et hiérarchisée remplaçant, dans un contexte donné, le marché comme instrument de production et d'échange. L'existence d'une telle organisation structurée et

1. Nous faisons nôtre cette définition élégante de Michel Drancourt dans sa *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Paris, PUF, 1998, p. 1.

au sein d'une société démocratique nourrit un double procès, l'un classique, l'autre plus contemporain.

Le premier oppose terme à terme entreprise et démocratie, faisant de la première un lieu de prédation sous contrainte. Comment des citoyens libres peuvent-ils être assujettis au sein d'institutions privées pour y produire des richesses qui ne leur sont pas destinées¹ ? Le second oppose depuis quelques années la prospérité insolente des grandes entreprises (et des rémunérations de leurs dirigeants) aux inégalités et difficultés de l'économie mondialisée, celle de « profits sans prospérité », en bref une réussite qui serait trop égoïste : « Il n'est pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd². » Ce procès est en fait celui du *désencastrement* (selon le sens que lui donnait le grand économiste hongrois Karl Polanyi) du progrès économique et social provoqué par la mondialisation libérale des années 1980-2000, après l'« âge d'or » de l'économie sociale de marché d'après-guerre³. Pour reprendre la célèbre formule de Polanyi, après le désencastrement, quel type de « réencastrement » opérer justement ? Nous y reviendrons.

1. La sociologue Isabelle Ferreras en donne une illustration récente dans sa tribune « La contradiction entre capitalisme et démocratie atteint un point de non-retour », *Le Monde*, 11 octobre 2019, avec cette remarque attestant de la confusion trop fréquente entre les registres politique et économique : « Le capitalisme est un régime de gouvernement qui alloue les droits politiques en fonction de la possession du capital [sic]. »

2. Respectivement, William Lazonick, « Profits Without Prosperity », in Tamara Marston et David Drummond, *HBR'S 10 Must Reads 2016*, Harvard, Harvard Business Review Press, 2016 ; Patrick d'Humières, *La Nature politique de l'entrepreneur*, Paris, Éditions Michel de Maule, 2017.

3. Anton Brender, *Capitalisme et progrès social*, Paris, La Découverte, 2020 ; Alexandre Escudier, « Pour un "républicanisme soutenable". Sortir du cycle néolibéral », *Le Débat*, n° 209, mars-avril 2020.

De grandes entreprises appréciées et mal-aimées à la fois

L'engouement pour l'entreprise profite relativement peu aux grandes entreprises en France. Si les Français sont fiers des réussites de leurs grands groupes, dans certains domaines en particulier (aéronautique, luxe et cosmétiques, grands travaux), leur image, malgré les conditions d'emploi, de rémunération, d'intéressement qu'elles offrent et leurs efforts de communication et d'engagement, reste ambivalente¹. Diverses études portant sur cette image montrent un phénomène d'aller-retour sur de brèves périodes (deux à trois ans²), comme s'il existait un désamour de fond des Français à l'égard de la grande entreprise, fruit d'une longue histoire remontant au XIX^e siècle aboutissant aux firmes multinationales actuelles.

Les reproches qu'on leur adresse sont multiples : dégager des bénéfices (et des rémunérations de dirigeants) trop importants, peser sur leur marché au détriment de leurs partenaires économiques de taille plus modeste, conduire des politiques de développement non nationales et détachées de l'intérêt commun... En bref, elles « ne pensent qu'à elles-mêmes », une façon de signifier qu'elles ne sont pas (ou plus) encadrées dans leur environnement social et collectif. À la différence justement des PME-PMI, célébrées car ancrées au contraire dans leur territoire. Les critiques

1. Cf. Frédéric Monlouis-Félicité, *Les Grandes Entreprises en France. Je l'aime moi non plus*, Paris, Institut de l'entreprise, 2015.

2. Cf. le baromètre Deloitte établi en 2015 qui, après deux années positives, indique une nette dégradation à partir de 2017. Cité par Daniel Baroin et David Gateau, « De la responsabilité sociale à la responsabilité sociétale », in *La Révolution des organisations. Pour une nouvelle architecture d'entreprise*, Paris, Pearson France, 2019.

adressées aux Gafam (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft), aux entreprises en réseau comme Uber ou Airbnb, relèvent du même reproche d'une puissance excessive parce que essentiellement égoïste¹.

Ce paradoxe laisse songeur alors que plusieurs livres et travaux montrent que les grandes entreprises françaises sont parmi les leaders en Europe en termes de partage de richesse, d'actionnariat salarié et de RSE², à la différence des Gafam nord-américaines justement. Cette critique récurrente renvoie sans doute aussi au cadre contraignant de la grande entreprise. Elle était hier le symbole de la taylorisation subie des *Temps modernes* (cf. le fameux film de Charlie Chaplin) ; elle fonctionne aujourd'hui comme un lieu de performance collective *et* personnelle à atteindre³, d'où un stress, un malaise au travail, sinon un burn out récurrents. Lieu de socialisation privilégié de la modernité, l'entreprise, et notamment la grande entreprise, représente le lieu où l'individu subit une autorité hiérarchique et non démocratique... qui s'oppose justement à son désir d'autonomie croissant.

L'apparition de nouvelles formes de travail plus souples en entreprise, la construction d'autres lieux de travail et d'épanouissement indiquent que l'entreprise traditionnelle issue des années 1980-1990 est en train d'évoluer. L'essor du travail en réseau, du

1. Cf. Olivier Basso, *Politique de la Très Grande Entreprise. Leadership et démocratie plénière*, Paris, PUF, 2015 ; François Ewald, « L'entreprise comme institution politique. Un bref essai sur la responsabilité politique des entreprises », 2019.

2. *La Contribution sociale et fiscale des entreprises du CAC 40*, Paris, Institut économique Molinari, mai 2019 ; Daniel Baroin et David Gateau, *La Révolution des organisations*, op. cit. ; Ezra Suleiman, Frank Bournois et Yasmina Jaïdi, *La Prouesse française. Le management du CAC 40 vu d'ailleurs*, Paris, Odile Jacob, 2017 ; etc.

3. Sur cette mutation qui n'a pas que des aspects négatifs en termes d'autonomie personnelle, voir le livre classique d'Ève Chiapello et Luc Boltanski, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

cotravail et du télétravail s'accompagne en tout cas de normes et de contrôles à distance indiquant que la subordination propre à tout travail économique et en société demeure, tout en se déployant désormais sous d'autres formes¹.

**L'entreprise n'est pas en crise :
elle connaît plutôt une transformation
historique de ses modes de financement
et de sa place dans la société**

L'entreprise traverse-t-elle une « crise² » profonde, sinon structurelle, comme l'avancent certains ? Celle-ci serait notamment provoquée par l'émergence de l'entreprise actionnariale depuis les années 1980-1990, une grande « dérive » ou « bifurcation » qui verrait l'asservissement de sa direction et de son management au bénéfice quasi exclusif des actionnaires. Privée de véritable investissement, voire carrément « liquidée³ »,

1. Ces nouvelles formes de travail justifient une évolution de la régulation. Voir les propositions de l'Institut pour l'innovation économique et sociale dans l'ouvrage *Autonomie, responsabilité, solidarité. Comment moderniser les relations professionnelles ?*, Paris, Les Ozalids d'Humensis, 2020.

2. « La crise n'est pas – du moins pas seulement – une crise “économique” ou “financière” : il s'agit d'une crise de l'entreprise elle-même », in Blanche Segrestin et Stéphane Vernac, *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, Paris, Hermann, 2018, p. 15-16, un ouvrage qui systématise ce que l'on pourrait qualifier d'« École des Bernardins » apparue à partir d'un cycle de réflexions entamé en 2009 avec notamment le livre d'Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, *Repenser l'entreprise* (Paris, Seuil, 2012). Parmi de nombreuses publications dans un sens analogue, désireuses d'en finir avec une financiarisation source de tous les maux, cf. par exemple Gérard Duménil et Dominique Lévy, *La Grande Bifurcation. En finir avec le néolibéralisme*, Paris, La Découverte, 2014 et les derniers ouvrages de l'École française de la régulation de Robert Boyer et Michel Aglietta.

3. Tristan Auvray, Thomas Dallery et Sandra Rigot, *L'Entreprise liquidée. La finance contre l'investissement*, postface de Michel Aglietta, Paris, Michalon, 2016.

l'entreprise vivrait l'« effondrement » de son mode de gouvernance, elle serait devenue « un bateau ivre sur l'océan de capitalisme de marché¹ ».

L'extension du domaine de l'entreprise est au contraire patente et multiple. Sous l'angle géographique tout d'abord, toujours plus d'activités humaines, du travail à la production de biens et à la consommation sont prises en charge dans le cadre d'entreprises privées de tailles diverses. Sous l'angle juridique ensuite, les types d'entreprises se multiplient (mutuelles, coopératives... jusqu'à la toute récente « entreprise à mission » inspirée de la B Corporation qui existe depuis une quinzaine d'années outre-Atlantique). Sous l'angle de ses formes enfin, avec l'émergence des entreprises « plateformes » s'inscrivant au cœur de nouveaux écosystèmes interdépendants de clients, de partenaires, de fournisseurs, d'influenceurs. La capacité d'innovation de l'entreprise est multiple, ne serait-ce qu'en termes organisationnels.

Depuis quatre décennies, l'entreprise connaît une série de mutations qui reconfigure l'entreprise taylorienne et managériale des trois premiers quarts du xx^e siècle. L'épuisement du rattrapage industriel de l'après-guerre avec la crise structurelle des années 1970, l'essor de l'industrie financière mondialisée et des technologies de l'information et de la communication ont remodelé la logique de fonctionnement de l'entreprise en direction de ce que l'on a appelé l'entreprise actionnariale au sein du capitalisme dit « néolibéral ».

Face à cette mutation d'ampleur historique, la grande *dérive* qu'évoquent certains, notamment en France, apparaît d'abord

1. Vulgate de Bertrand Valiorgue (professeur de stratégie et de gouvernance d'entreprise à l'université Clermont-Ferrand Auvergne), *La Raison d'être de l'entreprise*, Clermont-Ferrand, Presses universitaires Blaise-Pascal, 2019.

comme une lecture historique, sinon idéologique, construite *a posteriori*. Symbole et expression d'un capitalisme à abattre, les entreprises du XIX^e et du XX^e siècle étaient dénoncées par une grande partie de la société comme étant un lieu d'exploitation et d'une impitoyable « lutte de classe » entre patrons et ouvriers. L'époque n'est pas si lointaine – les années 1960-1970 en l'occurrence – où la seule évocation du terme « profit » restait taboue parce que exprimant l'exploitation des prolétaires... L'entreprise « heureuse » ou « classique » décrite aujourd'hui par certains aurait fait sourire ses impitoyables contempteurs ! Évoquer cette image idéalisée et nostalgique, c'est projeter dans le passé le présent d'une situation historique inédite : la généralisation et la légitimation actuelles de l'entreprise dans le champ social.

La grande entreprise taylorienne du XX^e siècle, General Motors, Renault ou Siemens, gouvernée par ses managers en concertation sociale avec les syndicats accompagnée d'une forte rémunération du travail, n'est plus. Elle n'a d'abord jamais été majoritaire et coexistait avec de nombreuses petites entreprises aux conditions de travail fleurant plus ou moins le paternalisme (ou pas du tout). Dans cette entreprise, on jouissait certes, dans une certaine mesure – le salariat ne s'est généralisé en France que dans les années 1960-1970 –, d'une stabilité d'emploi, de progression interne, de compétences partagées largement appréciables. Cependant, la complexification des entreprises et de leur management au cours des années 1960, marquée par une perte de lisibilité technocratique (d'où la fortune postérieure du slogan « *Small is beautiful* »), l'affaiblissement de la productivité et de la compétitivité industrielles au cours de la décennie suivante, la généralisation de l'économie ouverte et du libre-échange avec la fin des économies semi-fermées

et ce que l'on a appelé le modèle fordiste ont débouché sur la crise structurelle des entreprises managériales d'autrefois. Elles se sont transformées ou ont été remplacées à partir des années 1980-1990 par de nouveaux modes de fonctionnement : recentrage, externalisation, financiarisation, flexibilité, vitesse et agilité. Le pendant d'Henry Ford au début du xx^e siècle a été le patron de General Electric Jack Welch quand il déclarait, lors de son arrivée en fonction en 1981, construire « l'entreprise la plus compétitive de la terre ». C'est-à-dire en restructurant sans états d'âme son groupe, cent mille suppressions d'emplois à la clé, en ne conservant que les filiales dans lesquelles il était numéro un ou numéro deux, les gérant comme des actifs financiers¹.

L'enrichissement des sociétés occidentales et l'explosion du volume des capitaux disponibles avec la dérégulation des places financières mondiales ont diversifié l'actionnariat et le financement des entreprises, une évolution symbolisée par l'essor des fonds de pension, ces investisseurs institutionnels dits « zinzins », initiés notamment par les dispositions sur les retraites américaines de 1978. On a fait de cette évolution une « massification » ou une « industrialisation » qui aurait éloigné l'actionnariat de l'entreprise concrète. Là aussi, cette interprétation est moins historique qu'idéologique. Elle oublie les contraintes de la banque-industrie d'autrefois, quand des institutions financières dirigeaient pour le meilleur et pour le pire des entreprises industrielles ou de service, le fonctionnement perçu comme moutonnier et court-termiste des marchés boursiers hier et aujourd'hui,

1. Jack Welch avec John Byrne, *Ma vie de patron*, trad. fr., Paris, Pearson France, 2001. Ce modèle qui a dominé la fin du xx^e siècle entrera par la suite en crise au début du xxi^e siècle. La plasticité et la capacité à se renouveler – sauf à disparaître – sont une caractéristique clé de la grande entreprise privée moderne.

l'essor du capital-risque ou *private equity* (à la lettre « capital privé ») qui, non sans excès, apparaît de plus en plus comme un mode d'investissement sur fonds propres engagé et proactif. L'entreprise idéale du passé n'a jamais existé. La société patrimoniale d'autrefois (encore largement répandue) n'a cessé de s'étendre et de se complexifier au fil de ses deux siècles et demi d'existence, en termes de propriété, de financement et de direction, *via* une série de révolutions (celle de la grande entreprise managériale ; de l'entreprise fordiste ; de l'entreprise actionnariale ; celle peut-être aujourd'hui de l'entreprise sociétale...) qui traduisent la permanence de sa fertilité historique.

Outre-Atlantique d'ailleurs, la critique du mode de fonctionnement des entreprises évoque moins une supposée dérive que ce qui serait une oligopolisation du marché et l'affaiblissement conséquent de la concurrence¹, une tendance analogue à celle de la fin du XIX^e siècle qui avait fait naître en 1890 la première disposition antitrust, le Sherman Antitrust Act. C'est le sens du mouvement actuel de régulation des Gafam en cours d'émergence, notamment outre-Atlantique.

1. Gerald Davis, *The Vanishing American Corporation*, *op. cit.* Cf. également Thomas Philippon, *The Great Reversal: How America Gave Up on Free Markets*, Harvard, Harvard University Press, 2019 et Jonathan Tepper avec Denise Hearn, *The Myth of Capitalism. Monopolies and the Death of Competition*, Hoboken, Wiley, 2019.

**L'avènement de l'entreprise conduit
à l'élargissement de ses champs
d'intervention et de ses responsabilités...
ce qui ne va pas sans risques**

La prégnance économique des entreprises dans les sociétés modernes se conjugue avec un impact social et environnemental grandissant, d'autant plus sensible qu'il s'inscrit dans un contexte d'essor des inégalités et de destruction environnementale de la planète. Hier forteresse étanche et plus ou moins indifférente au monde qui l'entourait, l'entreprise s'installe au cœur de la société. Loin d'être discréditée ou appelée à disparaître, la voilà incontournable : elle est fatalement toujours plus sollicitée pour répondre à des exigences et revendications sociétales accrues, voire politiques, et prendre le relais d'États perçus comme incapables ou défaillants.

Les grandes ONG que l'on pourrait qualifier d'« activistes » à la manière des fonds spéculatifs l'ont d'ailleurs bien compris : se faisant l'écho des sensibilités de la société civile et s'appuyant sur de puissants réseaux militants, elles exercent une pression d'ensemble sur les entreprises. Se proclamant les représentantes légitimes des sociétés et de leurs citoyens – ce qu'elles ne sauraient être *stricto sensu* dans une démocratie –, elles érigent leur point de vue, qui serait par définition légitime, contre celui des entreprises, par nature égoïstes, mal-disantes, sinon « mal-faisantes ». Les groupes internationaux sont particulièrement sensibles à leur pression. S'ils rejettent ou refusent les revendications de ces ONG, ils subiront un impact d'image à la hauteur des scandales suscités, voire recherchés ; s'ils répondent à la sollicitation de celles-ci, leur

activité connaîtra un retentissement non négligeable. La question n'est pas de disqualifier l'action des ONG et leur contenu, mais de constater leur légitimité partielle tout comme celle des faits qu'elles avancent. Car elles opèrent elles-mêmes sur un marché (les levées de fonds finançant structures et interventions) d'images et de représentations en compétition, au sein duquel elles sont conduites (tout comme les émissions télévisées d'investigation) à reprendre et surenchérir sans cesse sur les demandes adressées aux entreprises par la société.

C'est précisément cette extension de la forme entreprise, ses mutations et la multiplication des attentes et demandes à son égard qui caractérisent notre époque (et les sociétés occidentales) et provoquent débats, interrogations, insatisfactions diverses, propositions en tout genre... Parce qu'elle est devenue légitime et indépassable au cœur de nos sociétés, l'entreprise fait l'objet de demandes proliférantes qui aiguillonnent son rôle, son fonctionnement, ses responsabilités, le partage des richesses qu'elle crée, etc.

Les entreprises avancent de façon progressive dans ce nouveau champ sociétal et légal qui se structure régulièrement depuis deux décennies. C'est le sens de l'apparition et du renforcement régulier de la notion de RSE (responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise) à partir du tournant du XXI^e siècle. Cette plus grande perméabilité et l'intégration de l'entreprise à son environnement constituent à la fois une opportunité et un risque. Elles sont d'abord le moyen de comprendre les besoins nouveaux qui s'expriment à son égard. Elles nourrissent aussi ce qui viendra enrichir le sens que ses collaborateurs, notamment, attendent qu'elle donne à son activité. En d'autres termes, ce dialogue avec « l'extérieur » est une chance pour les entreprises qui savent le

faire fructifier, pour améliorer leur place dans le marché et leurs performances en prenant un temps d'avance – sur leurs concurrents comme sur leurs détracteurs.

Ces attentes s'expriment d'ailleurs fortement à l'égard des grandes entreprises, qui sont elles-mêmes sensibles à cette pression. Les citoyens pensent qu'une nouvelle relation avec l'entreprise pourra améliorer ce qu'ils déplorent dans leur quotidien et la marche du monde ; ils revendiquent des actions concrètes et des preuves de cet engagement. Une tendance particulièrement marquée en France où, faute pour la société civile d'être fortement structurée, on a tendance à se retrouver en « tête à tête » avec telle ou telle entreprise. Mais ces demandes vont désormais au-delà. Nombreux sont ceux qui, occultant les désordres du monde et, par un effet de raccourci, appellent à changer l'entreprise elle-même, ses finalités et sa gouvernance. L'objet social de l'entreprise n'est plus de se contenter de faire du profit comme autrefois – ce qu'on lui reprochait justement, c'est-à-dire de « faire mal », en exploitant ses subordonnés –, mais d'enrichir son objet social en « faisant le bien » désormais¹.

Une ligne rouge se dessine et c'est l'objet de cet ouvrage que de l'interroger : faut-il changer l'entreprise parce que l'on ne peut ou ne veut plus changer la société ? Hier il s'agissait de changer la société capitaliste existante pour construire une société socialiste supposée être infiniment meilleure. Aujourd'hui, l'absence d'alternative à l'entreprise, son interpellation incessante sur de nouveaux champs (environnementaux, sociaux, culturels, politiques) sont des phénomènes à la fois porteurs de nouvelles potentialités, mais aussi d'un risque de dessaisissement interne et externe.

1. Richard Robert, « De l'entreprise comme institution », *Telos*, 18 avril 2018.

Un mouvement se résumant en substance à dire : « Voilà ce que l'entreprise n'est pas assez ; voilà ce qu'elle devrait être », en générant un arsenal législatif nouveau modifiant la nature même de l'entreprise privée.

À trop insister sur les dérives ou excès dont seraient systématiquement porteuses les entreprises, en particulier sur les questions environnementales, on oublie ce que les sociétés développées leur doivent, on néglige leur capacité d'adaptation, de transformation pour être des leviers efficaces de changement. À trop solliciter l'Entreprise en tant que telle avec un grand E, on oublie qu'elle est avant tout un instrument économique. Dans tous les cas, la menace de remise en cause de l'entreprise privée elle-même occulte les valeurs d'initiative, de risque, de performance dont elle est porteuse, pour notre propre liberté et son cadre démocratique.

Chapitre 2

L'extension du domaine de l'entreprise, un glissement à questionner

La RSE¹, un concept de plus en plus intégré par les entreprises

La responsabilité de l'entreprise – définie globalement comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leurs impacts sur la société² » – est loin d'être récente puisqu'elle a été avancée pour la première fois par Howard Bowen en 1953³. Cette idée est très présente dans le débat aujourd'hui. Relevons cependant que les concepts clés à la base de son extension, à savoir le paradigme selon lequel l'entreprise exerce son activité dans *l'écosystème* qui l'environne et interagit avec *les « parties prenantes »* qui participent à son activité, ont été posés il y a plus de trente ans.

De façon frappante, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise a pris son essor parallèlement à celle

1. Responsabilité sociale et environnementale. On emploie également le terme de critères ESG pour Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

2. Communication de la Commission au Parlement européen, « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'Union européenne pour la période 2011-2014 », Bruxelles, 7 novembre 2012.

3. Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harpers & Brothers, 1953.

d'entreprise actionnariale dans les années 1990-2000 dont elle forme en quelque sorte le contrepoint nécessaire. Elle est concomitante de l'apparition du concept de *stakeholder* (partie prenante) forgée par R. Edward Freeman en 1984, précisément en réaction à la théorie de l'hégémonie croissante du *shareholder* (actionnaire), en appelant à prendre en compte l'existence de *stakeholders*¹. Dès 1971, Klaus Schwab, fils d'un industriel du Bade-Wurtemberg et professeur d'université, crée le Symposium européen de Davos pour que « les P-DG rencontrent la société civile », comme il le dira en 2009.

La proposition d'élargissement du champ d'intervention que représente l'essor de la RSE accompagne paradoxalement le désencastrement sociétal provoqué par la montée en force de l'entreprise actionnariale, alignant de façon privilégiée les intérêts et la rémunération des dirigeants sur ceux des actionnaires. Soit l'entreprise « égoïste » dédiée à la seule recherche du profit que prône Milton Friedman dans son fameux article publié dans le *New York Times* en 1970 : « Le seul but du business doit être le business. »

R. Edward Freeman dépasse Howard Bowen, Klaus Schwab et d'autres en posant l'existence et l'équivalence de parties constitutives de l'entreprise. Selon lui, les parties prenantes fondent leur légitimité et leurs demandes de façon peu ou prou analogue aux actionnaires, sur la base d'intérêts particuliers « égoïstes » fonctionnant au sein de catégories homogènes et équivalentes : employés, clients, fournisseurs, éléments de la société civile au contact des activités de l'entreprise, etc. Une équivalence évidemment discutable – l'apport de capital et la part de risque des

1. R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

actionnaires ne sont pas de même nature que celui des employés, sans parler des clients et autres partenaires –, mais très fertile. Hier ce que l'on n'appelait pas encore les parties prenantes s'opposait ou s'ignorait (ce qui est encore la position de syndicats comme la CGT ou Force ouvrière : les salariés n'ont pas à participer à la prospérité de leur entreprise, mais seulement revendiquer la meilleure rémunération possible) ; désormais les parties prenantes *prennent part de concert* à un objectif commun, l'entreprise comme telle.

**Les grandes étapes du déploiement
de la RSE en France, en Europe et dans le monde**

- 1975 Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.
- 1977 Instauration du bilan social de l'entreprise.
- 1982 Lois Auroux sur la démocratie dans l'entreprise faisant de celle-ci le cœur du dialogue social.
- 1982 Rapport Brundtland à l'ONU sur le concept de « développement durable ».
- 1999 Premier Pacte mondial des Nations unies, Global Reporting Initiative.
- 2001 Livre vert de l'Union européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, soit l'« intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes ».
- 2001 Loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) avec l'obligation pour les sociétés cotées d'inclure dans leur rapport de gestion des informations sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités (article L. 225-102-1 du Code de commerce).

QUE PEUT L'ENTREPRISE ?

- 2010 Loi Grenelle II renforçant la loi NRE. Dernière mise à jour des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.
- 2011 Élargissement par l'Union européenne de la définition de la RSE qui devient un enjeu de régulation économique.
- 2014 Directive européenne relative à la publication d'informations non financières.
- 2015 Nouveau Pacte mondial des Nations unies, Sustainable Development Act (SDA), sur la base de dix-sept principes de développement durable.
- 2017 Transposition de la directive européenne de 2014, le rapport de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) étant remplacé par la déclaration de performance extra-financière.

La notion de *business ecosystem* (écosystème entrepreneurial) introduite une douzaine d'années plus tard, en 1996, par le consultant James Moore élargit le cadre dans lequel doivent fonctionner les parties prenantes. Moore transpose au domaine économique la définition d'écosystème écologique de Translev (1935) : un « système d'interactions entre les populations de différentes espèces vivant dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique¹ ».

Une entreprise peut-elle désormais réussir en négligeant son impact, ses interactions et ses interdépendances avec les environnements et les territoires où elle déploie son activité ? La réponse est bien évidemment non. Parties prenantes et écosystème de l'entreprise vont converger avec la cristallisation de la notion d'externalités négatives dans le droit et les obligations imposées aux

1. James Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, HarperBusiness, 1996.

entreprises au titre de leur RSE. Il est loin le temps où (jusqu'à Milton Friedman inclus) les externalités négatives étaient émises sans prise en compte préalable ni traitement ultérieur, abandonnés à la sphère publique et sociale : « Je rejette mes effluents dans la rivière, je ne me soucie pas de ce que deviennent mes salariés, je laisse ce soin à l'État et à la société, que je finance en versant des impôts. »

L'imbrication beaucoup plus poussée des diverses activités productives et de leurs conséquences sur les citoyens et consommateurs, et la notion d'écosystème qui l'accompagne, l'évolution de la conscience environnementale et la... centralité grandissante des entreprises conduisent celles-ci à prendre en compte dès l'amont les externalités négatives générées par leur processus de production. L'entreprise perd sa « pureté » économique (déjà encadrée par le droit du travail). Elle est amenée désormais à rendre des comptes au monde qui l'entourne : à ses grands partenaires institutionnels et à l'opinion publique notamment.

Les notions de parties prenantes ou d'écosystème ont pu être critiquées pour leur flou théorique ou leur caractère métaphorique. Cependant, force est de constater qu'elles ont été adoptées par le monde de l'entreprise depuis plus de deux décennies, tant leur terminologie – pour désigner les interlocuteurs et publics de l'entreprise au-delà des actionnaires et des employés (clients, fournisseurs, territoires) – que, surtout, dans les pratiques (aussi bien sur le plan des programmes et actions que sur celui des évolutions de la gouvernance).

Malgré le changement de paradigme que nous venons d'évoquer, le débat reste en partie ouvert. Et ce, bien que nombre d'entreprises aient largement complété la seule performance

actionnariale en faisant leur la notion de RSE à partir des années 2000, dans le sillage du Pacte mondial des Nations unies, Global Reporting Initiative, et d'affaires retentissantes comme celle d'Enron. La RSE reste contestée sous deux angles différents. D'un côté par une aile que l'on pourrait qualifier de « puriste » : elle en fait « trop » et ses obligations nuisent à la bonne marche de l'économie, la position de l'ancien président des États-Unis Donald Trump en quelque sorte et de tous ceux qui opposent l'une et l'autre. De l'autre, par celle que l'on pourrait dire « intégriste » : mise en œuvre ou contournée, la RSE n'est jamais suffisante, c'est l'essence du processus du capitalisme et du profit qui serait pernicieuse. Certains vont jusqu'à suggérer que la RSE devienne l'objet de l'entreprise !

Cette situation apparemment paradoxale peut s'expliquer par la méconnaissance et la difficulté d'apprécier le mouvement dans son étendue réelle. La RSE – et c'est l'un des aspects de la critique qu'on lui adresse à juste titre – souffre d'un excès de formalisme, le fameux *reporting*. Par ailleurs, les entreprises communiquent quelquefois peu ou pas (volontairement ou non) sur les actions d'intérêt général, parfois d'ampleur, qu'elles déploient. Face à un paysage qui n'est évidemment pas homogène, le malentendu peut naître quant à la diversité des approches et des pratiques en la matière, en fonction de la culture, des ressources, de l'activité, de la taille, etc., de l'entreprise. À son habitude, le capitalisme est à la fois divers et en évolution constante, une caractéristique qui explique son dynamisme, sa pérennité et son renouvellement constant.

Si la RSE est débattue moins de manière générale que sur des sujets particuliers (la taxe carbone ou la réutilisation des néonicotinoïdes sur les betteraves pour faire face à la jaunisse

ravageant les cultures), elle continue à se déployer. Ni les changements de la mondialisation et sa contestation, ni la crise de 2008, ni les turbulences actuelles (Brexit, montée du populisme et du protectionnisme), ni les critiques d'opportunisme (le *greenwashing* ou « écoblanchiment »), ni des scandales comme celui des moteurs truqués de Volkswagen et de Renault n'ont remis en cause le concept de RSE. Au contraire, face aux évolutions générales actuelles (risques climatiques et de développement des inégalités, révolutions technologiques, effondrement des institutions), des voix s'élèvent pour la renforcer, voire la dépasser.

De l'approfondissement du concept de RSE à la notion de raison d'être, un mouvement vers la représentativité sociétale aux conséquences multiples

La RSE et le cortège d'obligations auxquelles l'entreprise se plie volontairement ou non ne suffit plus à satisfaire les demandes qui lui sont adressées. Faut-il y voir un échec ou une limite de la notion et de ses pratiques ? Peu importe, finalement, car les entreprises s'y adaptent. Certaines ont déjà pris conscience de la nécessité de dépasser ce stade.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer (ou à s'en fixer l'objectif) les préoccupations environnementales, sociales et sociétales dans leur stratégie. Dans ce cas, la RSE est moins pensée comme un pan autonome de l'activité de l'entreprise, une « excroissance » de son activité plus ou moins

volontaire et marginale, que comme un élément de la stratégie. On parle parfois de « business à impact » pour désigner cet objectif d'intégration des considérations environnementales, au sens large du terme, au cœur de l'activité de l'entreprise.

Le mouvement s'amorce. S'agissant notamment du risque climatique, la prise de conscience pourrait dater de la COP21 ; la presse cite tous les jours des exemples d'entreprises et de secteurs qui s'inscrivent dans cette dynamique : « Économie nouvelle génération : être utile, un accélérateur de croissance » ; « La finance [verte] peut-elle sauver le monde ? » ; « L'économie peut-elle sauver la planète ? » ; etc.¹ Fortement demandé par les collaborateurs de l'entreprise, entre autres les plus jeunes ou les plus talentueux, ainsi que par les futurs cadres², ce virage est source d'implications, d'initiatives en tout genre et d'innovations multiples. Certes, il s'agit d'un changement culturel profond qui prendra nécessairement du temps, ne serait-ce que parce qu'il se heurte au scepticisme de « ceux qui ne croient pas que ce soit possible », parmi les générations plus âgées notamment. Ce mouvement doit infuser dans l'ensemble de l'entreprise, depuis sa direction jusque dans ses moindres ramifications et par étapes et itération, pour être durablement efficace.

En tout état de cause, on assiste une fois de plus à la plasticité dont fait preuve le capitalisme pour digérer les critiques dont il fait l'objet pour muter et se renforcer, à la manière, en quelque sorte, du corps humain qui crée ses propres anticorps.

1. Respectivement « *Les Échos* spécial stratégie », 14 novembre ; *Le Monde* « Économie et entreprise », 22 octobre ; hors-série des *Échos*, décembre 2019.

2. Le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique » a été ainsi signé par plus de trente mille jeunes.

Il démontre aussi la capacité du capitalisme à constituer un puissant levier de changement.

Jusqu'où ce mouvement va-t-il aller, peut-il s'étendre ? Jusqu'où l'entreprise peut-elle aller ? Ou, plutôt, où doit s'arrêter le champ d'intervention de l'entreprise ? En effet, l'extension de son périmètre recouvre deux dimensions qu'il convient de distinguer. La première est la facette « business », pragmatique et précise. L'entreprise choisit d'aller sur tel ou tel terrain. Elle le fait à son rythme, en phase avec son ADN économique. La seconde est la facette « symbolique », théorique, abstraite et, aujourd'hui, juridique. Or, pousser indéfiniment la ou les interventions de l'entreprise, au prétexte « qu'elle est responsable de... », définir les « missions » qui seraient les siennes à l'égard de la société comportent des risques trop largement sous-estimés et sur lesquels il nous paraît essentiel d'insister.

Les ambiguïtés de la notion de raison d'être

La loi Pacte a ainsi modifié la définition de l'objet social de l'entreprise dans le Code civil. Jusqu'à présent, il fallait essentiellement s'en remettre à l'article 1832 dudit code, qui précisait que la finalité d'une société était de réaliser un bénéfice ou une économie profitant aux associés. Désormais, il faudra tenir compte également de l'article 1833 alinéa 2, lequel prévoit que la société est gérée dans son intérêt social en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Pour la première fois, une norme de gestion de la société est inscrite dans le Code civil. S'y ajoute le deuxième apport de la loi Pacte à l'article 1835 du premier : la possibilité de modifier ses statuts et d'y insérer une « raison d'être ». À la différence de l'intérêt social, il ne s'agit toutefois que d'une option. L'objectif reste néanmoins, comme avec la modification de l'article 1833, d'intégrer au sein de ce code la philosophie de la responsabilité sociale de l'entreprise. Troisième nouveauté, la création du statut de société à mission en permettant aux sociétés commerciales le souhaitant de poursuivre dans le cadre de leur activité « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux », selon le nouvel article L. 210-10 du Code de commerce. Peuvent ainsi figurer dans les statuts toute mission d'intérêt collectif ou général, telle que la protection de l'environnement, le maintien d'une implantation locale ou la revitalisation d'une région.

Nous assistons à une inflexion dont on n'a pas mesuré toutes les conséquences. Les notions de « raison d'être » et de « mission » tendent en effet à se surimposer à la dimension économique de l'entreprise, comme l'a relevé Jean-Dominique Senard, l'un des deux responsables de la commission Notat-Senard à l'origine de certaines dispositions de la loi Pacte. Si on pourrait considérer la notion de « raison d'être » comme issue de manière plus ou moins spontanée de l'entreprise, celle de « mission » apparaît comme une « nouvelle norme de gestion pour l'entreprise [...] que l'on reçoit d'une instance supérieure », comme tenait à le souligner Jean-Dominique Senard dans une intervention récente¹. Outre-Manche, la réflexion de Colin Mayer et de

1. Cf. les réserves de sa préface à Blanche Segrestin et Stéphane Vernac, *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, *op. cit.*

son école va dans le même sens, proposant « *a radical reinterpretation of the nature of the corporation that focuses on corporate purpose, its alignment with social purpose, the trustworthiness of companies and the role of corporate culture in promoting purpose and trust*¹ ».

Les entreprises sont tenues aujourd'hui de définir leur raison d'être. Certaines hésitent, regrettant d'avoir à autodéclarer leur légitimité quand elles éprouvent chaque jour celle-ci en s'exposant à la sanction du marché. Beaucoup le font cependant, ou y travaillent, quelquefois de manière proclamatrice et médiatique. Pour nombre d'entre elles, choisir une raison d'être se révèle être un exercice utile pour embarquer les collaborateurs qui y sont sensibles, réfléchir avec eux au sens de l'activité de l'entreprise en convoquant un intérêt général plus large. Utile également pour remettre à plat les engagements tous azimuts de l'entreprise, voire de simplifier sa RSE. C'est la facette pratique de la raison d'être. Vue sous cet angle, elle représente un outil managérial comme il en existe d'autres (la culture d'entreprise ou les projets d'entreprise, notions aujourd'hui oubliées) et avec ses limites (si toutes les marques alimentaires vont dans le sens du mieux manger, l'encombrement des discours menace...).

Dans cette perspective, la raison d'être pourrait se résumer à une simple bagarre d'engagements et de promesses. D'où la critique de superficialité et d'uniformité formulée par ses principaux promoteurs, en bref de *purpose-washing*. Pour ces

1. Colin Mayer, « The Future of the Corporation: Towards Humane Business », *Journal of the British Academy*, vol. 6, n° 1, décembre 2018, p. 1-16. DOI <https://doi.org/10.5871/jba/006s1.001> et son livre *Prosperity. Better Business Makes the Greater Good*, Oxford, Oxford University Press, 2018.

derniers, l'émergence de la notion même ajoute un nouvel axe fondamental à la vocation de l'entreprise : générer du profit et désormais assumer une dimension sociétale, soit la facette symbolique et juridique de cette notion. Une ligne de partage des eaux est franchie. La RSE intégrait la complexité croissante des enjeux environnementaux et sociaux auxquels était confrontée l'entreprise (d'où les listes interminables et évolutives car très concrètes de ses recommandations) ; la raison d'être revient à une simplicité apparente, celle de la mission sociétale qui devrait être celle de chaque entreprise. L'avènement de la raison d'être signe le triomphe du mouvement de socialisation de l'entreprise : celle-ci doit dorénavant avoir un but sociétal ; mieux, elle doit l'intégrer à sa stratégie profonde, un impératif dans lequel se sont engouffrés sans hésiter d'ailleurs nombre de cabinets de conseil en stratégie !

Instaurer une dimension extra-économique dans la vocation de l'entreprise, c'est courir plusieurs risques. Celui tout d'abord, sinon de dissoudre, du moins d'effriter la fonction première de l'entreprise, à savoir réaliser une production économique assortie au premier chef d'un bénéfice, c'est-à-dire un profit. La socialisation de l'entreprise au nom de sa mission sociétale et de sa participation obligée au bien commun, notion en flèche, tend à s'accompagner significativement d'une « défausse de l'État », imposant depuis plusieurs années de nouvelles contraintes aux acteurs privés¹. Sous prétexte que l'État ne parvient plus à rem-

1. Institut Messine, *Comment l'État se défausse sur les entreprises. Neuf regards*, juin 2020, un propos très pertinent qui serait néanmoins à nuancer : « Défausse de l'État sur les entreprises : des objectifs légitimes, des modalités contestables. [...] Une convergence de fond s'est imposée : aucune personnalité n'a remis en cause le bien-fondé d'un appel plus large aux acteurs privés. » C'est justement celui-ci qu'il conviendrait de questionner.

plir certaines de ses missions, l'entreprise ne saurait devenir une nouvelle organisation à but social chargée de pallier telle ou telle défaillance de la puissance publique. La sous-responsabilité ou l'absence de responsabilité de l'État ne saurait être compensée par une entreprise surresponsabilisée en quelque sorte. Ajoutons que faire de celles-ci des institutions politiques en leur confiant du bien public signifie *a contrario* nier la raison même de l'existence de la puissance publique.

Le deuxième risque est de voir la gouvernance de l'entreprise fortement affectée, voire radicalement modifiée, par la prise en compte des attentes et revendications de la société civile – ou du moins d'une partie d'entre elles, la plus militante, celle des ONG en particulier – exprimée sous le mode de la défense de la raison d'être ou des intérêts des parties prenantes de l'entreprise. L'une et l'autre ont été ainsi invoquées lors de l'offensive de Veolia sur Suez. Le péril d'un *stakeholderism* systématique¹, c'est-à-dire d'une représentativité des engagements sociétaux qui contrebalancerait celle des actionnaires détenteurs des parts légales avec sa mise en avant dans tel ou tel contexte, n'a rien de chimérique.

C'est ensuite l'ambition même de la raison d'être, à savoir participer à l'intérêt général, qui pose question. « Ne pas faire mal », oui, bien-sûr. Mais « faire le bien », la proposition apparaît plus problématique... Cela signifie en effet sortir de la neutralité que l'on attend d'un (grand) acteur économique au profit d'actions dont on peut interroger la finalité : choix

1. « The Perils of Stakeholderism », *The Economist*, 19 septembre 2020. La « représentativité des engagements sociétaux » est par exemple réclamée par Pierre-Yves Gomez, professeur à l'EM Lyon, dans « Responsabiliser les entreprises », *Le Monde*, 11-12 octobre 2020 : « C'est donc au niveau du conseil d'administration que se jouera la prochaine étape de la gouvernance. »

personnels des dirigeants ou des propriétaires, convictions religieuses, prosélytisme de tel intérêt particulier¹... Le débat (parmi d'autres exemples) sur les responsabilités de Facebook quant à ses contenus l'a montré. En légiférant *ex abrupto* sur ce qui serait bien ou mal à leurs yeux, certaines entreprises font de la politique ou de la morale, privatisant en quelque sorte des intérêts communs². Facebook se voit ainsi confier la censure des posts racistes. C'est dans un premier temps lui attribuer le droit de décider de ce qui est raciste ou pas. Puis, dans un second temps, de moraliser ses contenus en restreignant son objet qui n'est plus « Je diffuse des posts », mais « Je diffuse des posts non racistes », etc. La même remarque peut être faite à propos de la fermeture des comptes Twitter et Facebook de Donald Trump après son appel à l'insurrection du 6 janvier 2021. Ces deux réseaux se sont ainsi arrogés un droit de censure inconditionnel, sans aucun garde-fou juridique et démocratique. Les Gafam et autres algorithmes vont-ils décider de nos contenus moraux ?

Le dernier risque de la raison d'être serait d'enfermer l'objet de l'entreprise et ses choix stratégiques dans une définition trop étroite et contraignante, réduisant la nécessaire agilité de l'entreprise quant à l'examen permanent de son portefeuille d'actifs et l'allocation de ses investissements. À trop coller à son activité/raison d'être existante, BSN ne serait jamais entré dans l'agroalimentaire et ne serait pas devenu Danone, Nokia serait resté un fabricant de bois, Samsung un simple grossiste de produits alimentaires et de téléviseurs... Les diverses

1. Comme le remarquent aussi Dominique et Alain Schnapper, *Puissante et fragile, l'entreprise en démocratie*, Paris, Odile Jacob, 2020 : « L'État ne saurait déléguer son mandat à l'entreprise. [...] elle ne saurait incarner l'intérêt général. »

2. Ce point est très bien perçu et développé par Richard Robert dans « De l'entreprise comme institution », art. cit.

L'EXTENSION DU DOMAINE DE L'ENTREPRISE...

raisons d'être adoptées par des groupes français laissent songeurs quant à la supposée stabilité de leurs parcours... Sauf à rendre le concept de raison d'être infiniment évolutif et général.

Cette privatisation de notions universelles par telle ou telle entreprise (avec les meilleures intentions du monde bien entendu) signifierait un retour paradoxal de l'idée de privilège, exclue pourtant et très justement par l'avènement de la société moderne universelle.

Chapitre 3

La spécificité économique de l'entreprise privée, acteur de changement

Le terme « Entreprise » recouvre des réalités juridiques et sociales très différentes et, de surcroît, évolutives. Une réflexion sur ce que peut faire ou pas, doit faire ou pas, l'entreprise et sur sa responsabilité subséquente est indissociable d'un rappel de la diversité des formes que peut prendre l'entreprise. Face à ce foisonnement de définitions et la série de questionnements qui l'accompagne, il convient de revenir à ce qui en constitue le noyau essentiel.

Les actionnaires de l'entreprise, c'est-à-dire ?

La critique actuelle du capitalisme et de l'entreprise repose surtout sur un postulat idéologique et historique. Ceux-ci auraient connu un changement de nature, une « grande déformation », avec le passage du capitalisme contractuel et managérial des années 1950-1960 au capitalisme actionnarial actuel à partir des années 1980-1990. Celui inspiré par les idées de Milton Friedman

et la théorie de l'agence, c'est-à-dire de l'entreprise comme un ensemble exclusif de contrats, avancée par Alchian et Demsetz en 1972 et formalisée par Jensen et Meckling en 1976. Les détracteurs de ce changement oublient les conditions historiques de cette mutation, l'épuisement de la grande entreprise managériale de l'après-guerre, sa perte générale de performance et de compétitivité, signalées plus haut.

Une étude récente de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) sur l'actionnariat des sociétés cotées dans le monde a permis de mieux cerner celui-ci. À la fin 2017, les marchés mondiaux accueillent environ 41 000 sociétés cotées pour 84 000 milliards de capitalisation – l'équivalent du PIB mondial. L'actionnariat des 10 000 plus grosses d'entre elles, représentant environ 90 % de la capitalisation mondiale, se répartissait entre actionnaires institutionnels (fonds de pension, compagnies d'assurances, gestionnaires d'actifs), ces « zinzins » détenant 41 % du capital de l'ensemble des sociétés cotées (72 % aux États-Unis et un rôle prépondérant au Royaume-Uni et au Canada), les particuliers et sociétés privées (y compris les holdings) 18 % et le secteur public (gouvernements nationaux et locaux, fonds souverains, entreprises d'État) 14 % (38 % en Chine, entre 34 et 46 % en Arabie Saoudite, en Malaisie et en Norvège).

Depuis quelques années, l'attention se porte sur les nouveaux géants de la gestion indicielle, BlackRock et Vanguard Group notamment. Aux côtés de leur puissance grandissante, on leur reproche leur mode de gestion automatisé et déconnecté de la gestion quotidienne des entreprises ainsi que leur présence croissante dans plusieurs entreprises d'un même secteur (*common ownership*, « propriété commune ») qui entraverait la concurrence. Face à l'homogénéisation préjudiciable du capi-

talisme dont ils seraient les porteurs – les entreprises au capital desquelles ils sont présents étant supposées se réduire à la production d'un taux de marge régulier au profit des fonds de pension qu'ils représentent –, le surgissement des fonds activistes (*hedge funds*) manifesterait pour certains un retour salutaire des intérêts des actionnaires grands ou petits, négligés par des directions d'entreprise trop autonomes.

Clairement, l'actionnariat des entreprises mondiales a radicalement changé depuis une trentaine d'années. Il était hier composé principalement d'actionnaires individuels et de participations d'État. La montée d'un actionnariat financiarisé depuis la fin des années 1970 n'est nullement une dérive surgie par hasard, mais l'effet de la chute historique des taux d'intérêt et de l'inflation, de l'enrichissement des économies avancées (montée de l'épargne), de la complexification des entreprises moins personnelles ou familiales que par le passé (un phénomène d'ailleurs loin d'être général), de l'autonomisation de leur actionnariat et de leurs modes de financement avec la montée des fonds de placement en tout genre (fonds souverains, fonds de pension, fonds activistes, fonds de capital-investissement ou *private equity*, etc.). L'orientation des cotisations patronales et salariales de retraite vers le nouveau mode de gestion patrimonial des fonds de pension et leur délégation de gestion ont fait émerger une véritable industrie de gestion financière (agences de notation, établissements financiers, investisseurs-entrepreneurs, multimanagers, etc.). Celle-ci s'intercale entre des actionnaires de nature variée et le capital des entreprises, avec des objectifs de rendement élevés, certes, mais aussi construits dans la moyenne durée face à la volatilité des indices et places boursières (en moindre part en matière de cotation des cotations

des entreprises). Cette mutation historique de l'actionnariat change-t-elle la nature de l'entreprise en économie de marché et sa recherche nécessaire de valeur et de profit comme l'avancent certains ?

Faut-il regretter la disparition de ce qui aurait été le capitalisme idéal de grand-papa, celui des grands (et redoutables) capitaines d'industrie du XIX^e siècle pour certains, celui des managers technocrates du XX^e siècle pour d'autres ? On peut s'insurger contre la toute-puissance de la finance, en estimant (à tort) qu'elle a supprimé entrepreneurs, innovation et entreprises classiques ou nouvelles, toutes bien vivantes... À l'évidence, le capitalisme montre à la fois sa capacité d'évolution et de transformation avec le changement d'échelle de l'industrie financière et des Bourses de valeur depuis la dérégulation de la seconde moitié des années 1980 et sa capacité à absorber les crises conséquentes, notamment celle de 2008, qui a contribué à encadrer et mieux réguler les activités financières.

Investisseurs institutionnels, particuliers et sociétés privées, États et institutions publiques, les actionnaires ne sont pas uniques et leur poids respectif varie selon les pays et les régions du globe. Ils couvrent un large spectre, du court au moyen et long terme, les interventions de certains (entreprises de *private equity*, *hedge funds* ou fonds spéculatifs) peuvent s'immiscer dans le management des entreprises en les déstabilisant de façon négative mais aussi positive. Force est de constater pourtant que ce qui fait la spécificité de l'entreprise moderne telle que l'a formalisée la théorie de la firme, à savoir la délégation fiduciaire d'actionnaires au profit d'une direction managériale et de son organisation, en bref une hiérarchie économique travaillant dans le marché, continue à fonctionner économi-

quement au XXI^e siècle. Et ce quelle que soit l'apparition ou la réapparition de nouvelles formes d'entreprises, c'est-à-dire de relation entre la firme et le marché : entreprises plateformes, entreprises fragmentées, entreprises en réseau, chaînes de valeur, etc.

L'équilibre des relations entre les actionnaires, les dirigeants et l'entreprise, comme les pouvoirs et responsabilités de chacun, continue à varier considérablement d'un pays à un autre, d'une configuration à une autre. Il y a un monde entre les entreprises familiales, qu'elles soient grandes ou petites, travaillant dans la durée, les entreprises cotées au grand vent des marchés financiers et celles qui, de plus en plus nombreuses, les start-up technologiques notamment, se tournent vers les fonds de *private equity* et autre capital-développement pour un financement proactif en fonds propres. La nouvelle entreprise qui émerge restera actionnariale en termes de création de richesse, mais un actionnariat plus actif et plus impliqué que par le passé, quelque chose comme un actionnariat intelligent, pourrait-on dire...

Qui doit gouverner l'entreprise ?

À l'heure de la prépondérance des parties prenantes et de l'extension du rôle sociétal de l'entreprise, faut-il modifier son mode de gouvernement¹ ? Entrer dans une codétermination

1. « N'est-il pas temps de repenser le gouvernement de l'entreprise au XXI^e siècle ? », in Blanche Segrestin et Stéphane Vernac, *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, op. cit., p. 15.

avec les salariés, y faire participer tout ou partie des parties prenantes qui l'entourent¹ ? Si la question est légitime et la perspective soulevée tentante – une entreprise ne relevant plus de son seul intérêt particulier mais aussi d'une finalité sociétale –, elle ignore la spécificité même de l'entreprise moderne, celle d'une organisation spécifique, une firme selon la théorie du même nom. La firme, l'entreprise au sens d'unité économique, est une entité hiérarchique dont l'essence économique réside dans l'autorité comme instance de gouvernance – certains parlent de démocrature – et source de valeur dans l'organisation et les coûts de transaction qu'elle permet². C'est le sens de la présence d'un chef d'entreprise et d'une instance dirigeante qui assument les responsabilités liées à leurs pouvoirs ; ce sont les performances et l'efficacité (ou non) qui en découlent et qui caractérisent toujours l'entreprise, fût-ce dans ses nouvelles formes (entreprise réseau, virtuelle, de plateforme, etc.).

Le débat sur la distinction actionnaires/direction de l'entreprise qui a opposé, au cours des années 1930, Adolf Berle, professeur à la Columbia Law School et coauteur du célèbre *The Modern Corporation and Private Property*, et le professeur à la Harvard Law School E. Merrick Dodd quant à la possibilité des entreprises à faire des donations philanthropiques peut nous éclairer sur la gouvernance sociale de l'entreprise aujourd'hui au sens où elle se surimposerait à sa gouvernance économique et

1. Comme le propose notamment Jean Peyrelevade, favorable à l'adoption de la codétermination dans *Changer ou disparaître. Adresse au patronat*, Paris, Les Éditions de l'Observatoire, 2018.

2. Nous renvoyons à l'analyse séminale de Ronald Coase dans « The Nature of the Firm », 1937, et à Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985, trad. fr., *Les Institutions de l'économie*, Paris, InterÉditions, 1994.

actionnariale¹. Pour Berle, l'entreprise et son management sont d'abord au service de l'intérêt de ses actionnaires, mesuré par le profit distribué. Dans cette logique, l'entreprise est la propriété de ses actionnaires (*property of the individuals who purchased its shares - the stockholders or owners*) et ses directeurs, les agents de ses propriétaires (*agents of the owners*) ont pour mission d'augmenter leur richesse. Pour Dodd, dont les arguments apparaissent étonnamment actuels, les managers ont une « responsabilité sociale » (*social responsibility*) et le souci apporté à leurs employés et clients génère satisfaction interne, productivité plus grande, meilleure image externe et, *in fine*, bénéficie aux actionnaires eux-mêmes en augmentant leur profit. D'où le rôle clé des managers-dirigeants qui doivent être capables de prêter attention aux besoins d'autres groupes de l'entreprise que les actionnaires. Comme le résume de façon aiguë Dodd en mettant en lumière la spécificité de l'entreprise comme institution dirigée par des managers agissant en tant qu'agents fiduciaires : « *Despite many attempts to dissolve the corporation into an aggregate of stockholders, our legal tradition is rather in favor of treating it as an institution directed by persons who are primarily fiduciaries for the institution rather than for its members*². »

La montée de la responsabilité sociale de l'entreprise, la modification actuelle de l'actionnariat de l'entreprise amènent-elles à modifier sa gouvernance ? Ce qui signifierait placer sa direction non plus seulement sous la souveraineté privilégiée des actionnaires, comme dans le capitalisme actionnarial

1. Adolf Berle, « Corporate Powers as Powers in Trust », *Harvard Law Review*, vol. 44, n° 7, 1931 ; E. Merrick Dodd, « For Whom Are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, 1932.

2. E. Merrick Dodd, *ibid.*

anglo-saxon actuel, mais aussi celle des parties prenantes, l'écosystème social et environnemental de l'entreprise ? Nous ne le pensons pas. Écarter l'actionnaire pour laisser davantage de place à l'activiste serait basculer de Charybde en Scylla. Parce qu'elle est une organisation hiérarchique économique au sein du marché, l'entreprise doit conserver son autonomie de gestion économique, seule condition de son efficacité et de sa pérennité.

Face à la montée des demandes sociétales, le risque de socialisation de l'entreprise

Dans la période de transition que nous vivons, la question est moins celle de l'entreprise en tant que telle que du cadre économique et social général où elle se déploie, celui des modalités du capitalisme. Le capitalisme libéral anglo-saxon n'est pas celui d'inspiration social-démocrate d'Europe du Nord, ni celui, corporatiste pour certains, de la France et de l'Allemagne. Sans parler de celui des autres continents, asiatique, sud-américain ou moyen-oriental. Sujet trop large pour être traité ici, la critique du capitalisme se focalise sur ses difficultés internes actuelles – insécurité économique et sociale, montée des inégalités, absence de progrès social perceptible, etc. – et externes, son impact sur le réchauffement de la planète et la crise environnementale en cours.

La question est désormais celle de l'articulation entre logique économique de création de profit qui constitue l'essence de l'entreprise privée et l'action sociétale de plus en plus grande

que lui demande la société qui l'environne. Où placer le curseur ? Face à cette redistribution des rôles, ce qu'il faut bien qualifier de menace émerge, celui d'une socialisation de l'entreprise privée, entendue comme une modification de sa nature économique ou une modification génétique, si l'on veut filer la métaphore biologique.

Depuis quelque temps, les appels se multiplient pour avancer que « le but de l'entreprise n'est pas de faire du profit », comme on n'hésite pas à l'écrire récemment ici et là ! Il serait plutôt de « réaliser un projet productif, avec ses dimensions économiques et sociétales, qui soit durable dans un environnement concurrentiel ; le profit est un des moyens de rendre pérenne un tel projet¹ ». Les propositions fleurissent désormais visant à déplacer au second rang la dimension économique et financière de l'entreprise, qui relèverait d'une « conception dogmatique de l'entreprise comme agent économique² » (sic), au profit de buts sociétaux plus généraux, celui de l'entreprise comme « création collective³ », « vecteur d'action », organisation mise au service d'efforts « altruistes », etc. En bref, « et s'il fallait arrêter de viser la création de valeur économique⁴ ? »... Ce renversement des priorités résulte, selon nous, d'une confusion entre le moteur de l'entrepreneuriat et celui de l'entreprise. L'entrepreneuriat réside d'abord dans l'état d'esprit de l'entrepreneur, individuel ou chef d'entreprise construisant à contre-courant son propre chemin (ces images sont de Schumpeter), recherchant ses propres buts plutôt que ceux empruntés à d'autres, prenant au bon

1. Pierre-Yves Gomez, *Le Monde*, 13 novembre 2019.

2. Armand Hatchuel, professeur à MinesParisTech/PSL Université, « Avis d'expert. Entreprises. La France, pionnière de la bonne gouvernance », *Le Monde*, 6 janvier 2021.

3. *Ibid.*

4. Compte-rendu du livre d'Isaac Getz et de Laurent Marbacher, *L'Entreprise altruiste*, Paris, Albin Michel, 2019 ; *Le Monde*, 1^{er}-2 décembre 2019.

moment le risque d'introduire sur le marché de nouveaux biens, services, méthodes de production ou d'organisation du travail. L'entrepreneur se fixe des objectifs modérément accessibles qui ne soient pas si aisés que le succès n'entraîne aucune satisfaction, ni si ambitieux que la réussite ne se résume pas à une question de chance plus que de mérite ; il s'accomplit dans la réussite des objectifs qu'il s'est lui-même assignés¹. La réussite, le profit sont les résultantes, la « preuve », en quelque sorte, d'une démarche réussie à la fois psychologique, économique et sociale, non une pâle fin première. En résumé, l'entrepreneur n'est pas un spéculateur, un rentier, un gestionnaire en haut-de-forme cigare à la bouche comptant ses trésors selon une tenace imagerie... En régime capitaliste, pour le nommer comme tel, la création de valeur économique, c'est-à-dire le profit, est à la fois la condition *sine qua non* et le moyen privilégié de la mise en œuvre d'un projet – pas d'entreprise sans capital – et la résultante-sanction de celui-ci – pas de pérennité d'entreprise sans résultats, capacité d'autofinancement, emprunts, investissements...

Comme le remarquent nombre de dirigeants d'entreprise, l'organisation collective qu'est l'entreprise n'est pas là simplement pour faire des profits et ne saurait s'y réduire. Bernard Arnault, président-directeur général de LVMH, pointait récemment les qualités distinguant l'entreprise :

« Elle est un concentré d'efficacité collective que je ne retrouve pas dans les autres modes d'association humaine. L'entreprise ne dilue ni la volonté, ni l'ambition, ni le mérite, ni la créativité, ni la lucidité que chacun des membres mettent en commun. Je ne connais pas de problème assez ardu pour qu'une entreprise bien

1. Voir la théorie des motivations de David C. McClelland (1917-1998) ; cf. S. Beugelsdijk et R. Smeets, « Entrepreneurial Culture and Economic Growth: Revisiting McClelland's Thesis », *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 67, n° 5, 2008.

gérée ne puisse en venir à bout, tout simplement car elle possède à la fois la créativité et les moyens de la mobiliser. Référons-nous aux deux derniers siècles de notre histoire : ce sont les entreprises qui ont mené les grandes révolutions technologiques, c'est par elles que nous avons habité le monde, conformément à nos désirs d'alors, qui étaient de sûreté, de confort et de rapidité de déplacement. [...] Tous ceux qui imaginent pouvoir régler les problèmes du monde, environnementaux ou sociaux, sans les entreprises s'illusionnent grandement sur la portée et la continuité de leurs moyens d'action. Les entreprises demeurent les seuls moteurs de croissance économique fiables, parce qu'elles se fondent sur une combinaison difficilement dépassable d'ambitions collectives et d'idéaux individuels¹. »

Aujourd'hui, les attentes sociétales et environnementales à l'égard de l'entreprise conduisent celle-ci à évoluer. Les sociétés commerciales incluent de manière croissante ces préoccupations dans la création de valeur qu'elles réalisent, en prenant en compte les externalités positives et négatives qu'elles génèrent et leur impact sur leurs parties prenantes et leur environnement. L'entreprise devient de plus en plus perméable à son entourage, en nouant une relation fertile avec la galaxie complexe de ses parties prenantes, avec lesquelles elle dialogue et à qui elle rend des comptes de façon plus ou moins volontaire, sinon forcée par la voie judiciaire. Sa responsabilité n'est plus limitée. Les préoccupations économiques intègrent de plus en plus les attentes des sociétés dans lesquelles les firmes évoluent.

La pression est forte pour qu'un pas supplémentaire soit franchi en modifiant la gouvernance de l'entreprise. Or, accorder une place

1. Bernard Arnault, « Sans les entreprises, on ne sauvera pas le monde », *Les Échos*, 2 décembre 2019.

dans la gouvernance de l'entreprise à certaines parties prenantes relève certes d'une bonne intention, tout en pêchant à notre avis par naïveté. La notion de codétermination proposée par certains conduit à atténuer, sinon à revenir sur la théorie des parties prenantes, en érigeant aux côtés des actionnaires une partie prenante particulière, celle des salariés. Poussée à son terme, la responsabilité sociale de l'entreprise au service de l'intérêt général (requalifié en « bien commun ») viserait à socialiser l'entreprise, dans ses finalités et sa gouvernance. Dans son dernier ouvrage *Capital et idéologie*, l'économiste et essayiste à succès Thomas Piketty lance des propositions fortes s'attaquant au capital et tournant le dos à l'idée de propriété privée : taxation du capital à 90 % répudiant la notion de risque et d'entreprise privée, dissociation des parts d'une entreprise et des droits de vote, les associés d'une entreprise détenant la moitié des droits de vote et les salariés l'autre moitié, « dans les conseils d'administration ou de direction de toutes les entreprises privées, y compris les plus petites¹ ».

Que les salariés jouent un rôle décisif dans la dynamique de l'entreprise et doivent être reconnus et rémunérés à ce titre est évident. Qu'ils doivent avoir un nombre déterminé de représentants au conseil d'administration de l'entreprise l'est tout autant. Mais accorder à cette partie prenante – ou à tout autre comme des ONG et autres associations particulières – un droit de regard particulier sur la conduite de l'entreprise, c'est courir le risque du conflit d'intérêts, mis en évidence par la théorie dite du « passager clandestin », celui de voir un point de vue spécifique prendre le pas sur la coalition des autres². D'autant plus que les salariés

1. Thomas Piketty, *Capital et idéologie*, Paris, Seuil, 2019, p. 1119.

2. Cf. le chapitre consacré à l'entreprise dans le livre de Jean Tirole, *Économie du bien commun*, Paris, PUF, 2016.

peuvent participer à la conduite de l'entreprise en devenant actionnaires...

Parce que l'entreprise produit par définition une richesse d'abord économique, il convient de préserver (sinon de réhabiliter) la notion de « profit » non comme un mal inévitable, mais au contraire, comme une logique nécessaire. Ce profit peut être un objectif en soi (l'entreprise en répondra), mais il peut aller bien au-delà, tout en demeurant une condition nécessaire.

Le combat actuel contre les inégalités et pour la justice sociale au sein du capitalisme contemporain génère des positions tranchées, à l'instar de la « propriété sociale temporaire » que préconise Thomas Piketty dans *Capital et idéologie*. Mais on se trompe de cible. Ce combat n'implique pas la confiscation des biens des plus riches, ni la remise en cause de la propriété, mais une meilleure égalité des chances et la reconnaissance du mérite. Comme l'a montré le Prix Nobel d'économie Angus Deaton, la justice sociale ne suppose ni l'abaissement des riches, ni la remise en cause de la propriété, mais l'égalité des chances et la reconnaissance du mérite, c'est-à-dire la destruction systématique de ce que les économistes appellent des rentes acquises. Le meilleur outil pour les combattre reste la concurrence dans un espace de marché tout à la fois élargi, transparent et régulé. Un espace de marché préservé.

Chapitre 4

Cerner et borner les responsabilités de l'entreprise

Le nouveau contexte de double mouvement de développement de la puissance des entreprises et d'extension de leur champ d'intervention les place face à de nouvelles responsabilités quant aux conditions dans lesquelles elles créent et distribuent de la richesse. Jusqu'où celles-ci doivent et peuvent aller ? Faut-il parler en sens de responsabilité politique de l'entreprise ? C'est poser clairement la question des responsabilités toujours plus grandes de l'entreprise : de quoi est-elle responsable et par rapport à qui ? Doit-elle faire explicitement le bien (c'est-à-dire ?), au sens de revendiquer une dimension morale ?

Qu'est-ce que la responsabilité de l'entreprise ?

Malgré de nombreuses définitions officielles, nationales et internationales, et une abondante littérature, la responsabilité sociale des entreprises comme expression de la relation entreprises-société reste une notion floue. Retenons parmi d'autres celle de la Commission de l'Union européenne en

octobre 2011 : « responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». On retrouve d'abord dans cette définition la notion d'écosystème évoquée plus haut : l'entreprise ne peut plus se concevoir comme pouvoir autonome fonctionnant hors de la société. Elle relève d'un ensemble plus large et des diverses interactions qui le régissent. Nous butons ici sur le caractère trop général du terme en français, là où la langue anglaise emploie trois termes, *responsibility*, *accountability* et *liability*.

La question de la responsabilité de l'entreprise est souvent posée de façon critique, comme si elle cherchait, par nature, à y échapper. C'est oublier qu'une société commerciale constitue par essence un lieu de responsabilité. Celle-ci est consubstantielle à la démarche entrepreneuriale, à la façon dont sont mis en place les procédures de fonctionnement et les projets à mettre en oeuvre. De l'entrepreneur individuel qui assume son risque au groupe qui prend à bras-le-corps des projets gigantesques et de long terme, et ceux qui la font sont responsables au sens où ils sont soumis à la sanction du marché et de l'échec économique. Que cette responsabilité puisse parfois être éludée ou diluée ne doit pas occulter ce lien fondamental entre entreprise et responsabilité. Il convient au contraire d'organiser les conditions de celle-ci, pour qu'elle puisse jouer à plein. On ne saurait d'autre part parler de responsabilité sans parler de pouvoir, et inversement. Il est ainsi frappant de constater que les demandes d'évolution de la gouvernance de l'entreprise, impliquant un partage du pouvoir, sont rarement accompagnées d'une demande de partage des responsabilités qui y sont liées, qui pèsent avant tout aujourd'hui sur le chef d'entreprise.

Distinguer responsabilité légale (*liability*) et redevabilité sociétale (*accountability*)

Parce que celle-ci se déploie aujourd'hui au cœur des sociétés, la demande sociale à l'égard de l'entreprise est toujours plus étendue, exigeante, proliférante.

C'est le sens du développement constant de la notion de responsabilité pour l'entreprise. Comme le souligne Xavier Leflaive, si l'entreprise a toujours rendu des comptes, depuis les vingt-trente dernières années, la collectivité lui demande sans cesse des comptes sur de nouveaux champs : sur son impact environnemental, sur les inégalités sociales, sur les territoires où elle est présente, etc.¹

Les exemples sont aujourd'hui multiples, leur nombre et leur étendue s'accroissant sans cesse. C'est le reproche fait aux Gafam et notamment à Facebook de ne pas faire le nécessaire pour éliminer les contenus haineux sur leurs réseaux (alors qu'ils bannissent les images explicitement érotiques ou pornographiques)... C'est un juge californien suspendant le versement de dividendes de l'entreprise électrique jugée responsable de l'incendie ayant dévasté le nord de l'État et qui n'aurait pas fait assez pour entretenir son réseau extérieur... Ce sont les entreprises informatiques accusées de transmettre des logiciels de surveillance sophistiqués à des États répressifs... C'est le groupe pétrolier Total écarté du sponsoring des Jeux olympiques de Paris en 2024 parce qu'il produit des énergies fossiles et donc à fort impact CO₂... C'est Samsung affichant de belles valeurs sur son site, mais faisant

1. Xavier Leflaive, *Repenser l'entreprise et la gestion. Un enjeu de société*, Paris, Economica, coll. « Gestion », 2011.

fabriquer ses appareils par des enfants dans des usines sordides... Une liste non exhaustive et susceptible de s'allonger sans cesse.

La langue anglaise étant plus riche quant aux diverses notions résidant dans le seul terme français « responsabilité », Michel Capron suggère ainsi de distinguer *liability* et *accountability*¹. La première, au sens de responsabilité civile ou de passif de société, réside dans l'obligation de réparer des dommages causés aux autres ou de ne pas couvrir l'ensemble des pertes d'une entreprise. La seconde renvoie à l'idée d'*avoir à rendre des comptes*, volontairement ou non, ce qui peut se traduire par la responsabilité au sens d'*avoir à répondre de*. La communauté francophone québécoise propose pour *accountability* le terme « redevabilité », soit une obligation de rendre des comptes en assumant les conséquences de leurs décisions, de leurs actes et de leur impact.

Aux côtés d'une notion générale de *responsability* qui reste assez vague, l'*Oxford English Dictionary* définit l'*accountability* comme « *the quality of being accountable ; liability to give account of, and answer for, discharge of duties of conduct* ». Liée à l'exercice d'un pouvoir dans la société, la responsabilité des dirigeants (*liability*) est une obligation sociale qui guide leur *accountability* et se traduit par l'impératif de la concordance de leurs actes avec les valeurs de la société et le devoir de rendre compte aux citoyens qui la composent. Cette notion et ce mot très anglo-saxons ont eu du mal à être traduits en français. La version française de la norme ISO 26000 (2010) recourt au terme « redevabilité » qui permet de faire la distinction avec celui de « responsabilité » (*liability*) au sens légal du terme. La norme fournit ainsi la définition suivante

1. Michel Capron, « Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprise-société », RIODD 2016, en ligne, à qui nous empruntons le développement qui suit sur les notions de *liability* et d'*accountability*.

de la redevabilité : « État consistant, pour une organisation, à être en mesure de rendre compte de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes. » Impliquant une obligation de rendre des comptes, la redevabilité induit donc un impératif de transparence et de communication à l'égard de tiers toujours plus nombreux, en définitive à la planète, c'est-à-dire à la communauté mondiale dans son ensemble. Sauf à forger l'anglicisme « *acomptabilité* », on pourrait s'accorder sur le terme « redevabilité », à la condition de lui ôter toute notion de dette qui lui serait associée. Parce que l'entreprise vit dans la cité (dont elle lui est redevable sous nombre d'aspects...), elle doit à ce titre lui rendre des comptes, tout simplement.

Sans surprise, la redevabilité que l'on appelle RSE fait depuis quelques années l'objet de rapports annuels aux côtés des rapports financiers. De plus en plus, dans les assemblées générales, les dirigeants sont interpellés quant à leurs actions (ou leur absence d'action) sociales et environnementales dans un cercle de parties prenantes toujours plus large. La responsabilité de l'entreprise peut être recherchée pour une faute (*liability*) passée, elle tend à devenir de plus en plus dans l'espace élargi de la redevabilité (*accountability*) un devoir, un engagement portant sur l'avenir à l'égard des générations futures.

Si l'on peut regretter cette extension indéfinie, il s'agit de la comprendre et d'en tirer toutes les conséquences. Le public de l'entreprise n'est plus seulement le cercle de ses actionnaires (représentés de plus en plus par des investisseurs intermédiaires), il est désormais l'ensemble de ses parties prenantes et, *in fine*, la communauté mondiale tout entière. La montée actuelle des populistes nationalistes essaie en un sens de substituer à celle-ci

un autre public, plus restreint, celui de chaque nation, à la façon de l'« *America First* » proclamée par l'ex-président Donald Trump.

En bref, les outils juridiques que sont la loi et le contrat permettent de cerner et de borner la responsabilité (*liability*) de l'entreprise, sanctionnée par l'intervention du juge. Cette responsabilité peut être plus ou moins étendue, fonction notamment de la régulation et du climat de confiance qui la fondent, mais elle est définie. En revanche, l'entreprise reste indéfiniment responsable (*accountability*) de ses actions face à la société, sanctionnée par le marché (risque d'image notamment). Dans le premier cas, on est sur le terrain du droit (au moins dans les États de droit), avec des acteurs et des règles en principe claires et connues. Dans le second, on est sur le terrain de la négociation et de la délibération, dans un jeu flou qui se reconfigure en permanence. C'est pour cette raison qu'il importe de borner avec soin le domaine sur lequel l'entreprise ne peut aller qu'avec de grandes précautions, celui de la morale.

L'entreprise ne saurait être morale

L'entrée de la morale dans l'entreprise date des années 1980, avec notamment la vogue aujourd'hui retombée des notions d'éthique et d'entreprise citoyenne. Dans son livre *Le capitalisme est-il moral¹ ?*, André Comte-Sponville posait clairement le problème de la confusion des ordres sociaux que mêlent une telle question et une telle exigence. Ces ordres étant relativement indépendants, le capitalisme n'est ni moral ni immoral.

1. 1^{re} éd., Paris, Albin Michel, 2006.

Il fonctionne en effet grâce à des mécanismes comme celui de l'offre et de la demande, non pas à partir de principes moraux. C'est cette dimension qui expliquerait, au moins pour une part, la supériorité du capitalisme sur le socialisme, empêtré dans une exigence initiale de moralité supposant toutes les contraintes. Cela signifie qu'il ne faut pas voir le capitalisme comme moral (en parlant par exemple de « capitalisme vertueux »). « Prétendre que le capitalisme est moral, écrit Comte-Sponville, ou même vouloir qu'il le soit, ce serait prétendre que l'ordre technoscientifique est intrinsèquement soumis à l'ordre de la morale, ce qui est pourtant exclu par leur mode respectif de structuration interne. »

Le capitalisme a répondu par avance à la question de la responsabilité des affaires en forgeant la « responsabilité limitée » de l'entreprise. À être toujours trop responsable, on prend le risque de l'être trop, d'être entraîné au-delà de ce que l'on pensait, un risque contre lequel il convient de se prémunir. L'entrepreneur ne veut pas être responsable de ses salariés au-delà des obligations contractuelles et légales qui lui sont assignées. Il cherche ainsi à limiter la garantie qu'il doit à ses clients quant à la qualité des produits livrés. La notion de contrat transfère les risques avec la propriété : il appartient au client de s'informer, l'information libère le producteur.

De façon globale, l'économie de marché tout comme l'entreprise reposent sur la garantie du contrat qui protège tout un chacun – y compris les plus pauvres dans le cadre d'un État de droit, souvent défaillant dans les pays émergents¹. C'est l'apanage des sociétés démocratiques de marché occidentales que d'être des

1. Argument d'Hernando de Soto repris par Mathieu Lainé dans *Il faut sauver le monde libre*, Paris, Plon, 2019, p. 22, quant à l'importance du droit dans les sociétés de marché démocratiques.

sociétés de droit, à la différence d'autres capitalismes actuels, chinois, russe... chez qui le droit est l'un des grands absents de la gouvernance des entreprises¹. Le contrat permet ainsi de figer le périmètre de la responsabilité et les obligations de chacun. Il encadre, protège, garantit, en définitive limite. En ce sens, il borne l'extension indéfinie de responsabilité de l'entreprise que celle-ci doit interpréter comme une exigence de résultats pour une part, de moyens pour l'autre. Entre responsabilité légale (*liability*) et redevabilité sociétale (*accountability*), un double cercle de la responsabilité, normatif/impératif et ouvert, se dessine en effet pour l'entreprise :

- celui de ses obligations légales dans chacun des pays où elle est présente : à chacune de le respecter (obligation de résultat), sauf à être sanctionnée par la législation en vigueur ;
- celui de l'engagement social et environnemental que chacune d'entre elles décide ou non de mettre en œuvre, de manière plus ou moins élargie, plus ou moins novatrice. La « sanction » de cette redevabilité sera celle des parties prenantes et du public dans un espace public de délibération et de confrontation adéquat, qui jugeront de son étendue, de ses effets, de sa sincérité, etc.

À élargir en effet son champ d'action et celui de sa responsabilité, et cela sans ignorer la diversité des effets politiques de ses interventions dans la vie des hommes et des territoires, l'entreprise court le risque d'abus de puissance, de conflits d'intérêts, d'absence de contrôle démocratique et *in fine* de légitimité en édictant des normes morales. Au-delà des risques juridiques et financiers qu'elle prend, ce sont surtout des risques démocra-

1. Michel Pébereau, communication personnelle avec Félix Torres, juin 2018 ; Isabelle Feng, « Le droit, grand absent de la gouvernance des entreprises chinoises », *Le Monde*, 2-3 juin 2019.

tiques qui sont en jeu. Si la société est sensible aux risques économiques et environnementaux actuels, elle semble l'être moins, curieusement, aux risques politiques et sociologiques. La question a été récemment soulevée outre-Atlantique à propos de la Fondation Bill & Melinda Gates, l'Initiative Chan Zuckerberg et la Google Foundation qui dépensent ensemble 100 milliards de dollars dans des programmes sociaux, médicaux et humanitaires échappant à toute régulation par les États concernés sinon les instances internationales.

Cette préoccupation majeure est à mettre en regard de la puissance des entreprises telle qu'elle a été déjà esquissée. Les choix qu'opèrent des groupes de grande envergure ne sont pas neutres ; ils ont au contraire des effets de bord majeurs. *Quid* des décisions massives prises par des investisseurs de se retirer d'activités de fourniture d'énergie, par exemple ? Au-delà du sort des entreprises concernées, l'accès à l'énergie n'est-il pas considéré comme un droit pour une partie de la population qui en manque ? On pourrait multiplier les exemples à l'envi. Compromis sociaux et valeurs, par ailleurs éminemment relatifs, ne peuvent être définis par les seules entreprises, car ils procèdent fatalement d'intérêts particuliers élaborés sans cadre démocratique général. Comme le résume Richard Robert : « L'enfer est pavé de bonnes intentions. [...] L'idée de responsabilité sociétale et d'un rôle social se donne ici [à propos des pratiques moralisatrices tendancieuses de Walmart dans ses magasins] une étrange carrière, qui suggère bien toutes les dérives qui pourraient accompagner l'essor d'entreprises inféodées à des causes¹. »

1. Richard Robert, « De l'entreprise comme institution », *art. cit.*

On pourrait en dire de même quant à la notion d'engagement, c'est-à-dire des initiatives variées et difficilement mesurables que l'entreprise et ses collaborateurs déploient de façon plus ou moins spontanée et innovante, et ce au sein de directions de l'engagement qualifiées comme telles. Pour beaucoup d'entreprises, l'engagement est d'abord celui des collaborateurs de l'entreprise. C'est l'épanouissement du salarié au travail qui rend possible un engagement durable de sa part dans son activité, à la source d'une meilleure performance. Il n'en reste pas moins que la frontière est floue entre l'engagement sociétal volontaire de collaborateurs, non rétribué par définition (pris sur le temps rémunéré de l'entreprise ?), et l'invitation faite aux collaborateurs par l'entreprise d'innover et de créer, sous couvert « d'engagement », sans les rétribuer de façon fixe ou variable ! C'est le cas d'une chaîne de pizzerias incitant ses pizzaïolos, à grand renfort de slogans mielleux, à imaginer de nouvelles recettes qui sont ensuite proposées à la vente, mais sans contrepartie... Au prétexte de faire appel à l'engagement personnel de ses salariés, l'entreprise capte à son profit exclusif ce qui fait leur valeur propre et leur spécificité.

Mark Zuckerberg, le fondateur de Facebook aux plusieurs milliards d'utilisateurs, pose le problème quand il demande aux États de légiférer quant à la question de contenus violents ou haineux sur son réseau. Voire en suggérant de créer une « cour suprême » pour son entreprise, un comité qui serait chargé de juger les litiges sur les contenus publiés. Une telle définition excède les bornes d'une entreprise privée, quels que soient sa puissance et le nombre de ses utilisateurs. Franchir le pas, se réclamer de valeurs supérieures ne relevant pas des buts économiques de l'entreprise serait verser dans un totalitarisme incompatible avec l'État de droit et l'économie libérale de marché.

On touche là la limite de ce dont l'entreprise peut ou doit être responsable. Quelles que soient les défaillances des États, les sociétés commerciales ne sauraient s'y substituer et endosser un rôle politique qui ne relève pas de leur domaine, sauf à élargir celui-ci et à empiéter sur la sphère publique. Pleinement responsables de leurs actions et de leur impact sur la société, les entreprises n'en deviennent pas pour autant des êtres politiques, ni des institutions à part entière. La poursuite d'un intérêt privé qui est le leur constitue leur risque, leur force et leur efficacité économique ; elle ne saurait se transformer en intérêt général, sauf par l'intermédiaire d'un lobbying assumé et du débat politique. Critiquer la recherche du profit et l'égoïsme constitutif des entreprises au détriment du bien commun est donc un contresens ; cet égoïsme borne leur action – qui n'est que privée, personnelle, entrepreneuriale, etc. – à la condition d'être régulée par les dispositions d'un État de droit. On pourrait étendre ici le raisonnement, en apparence scandaleux et cynique, de la fameuse *Fable des abeilles. Vices privés, vertus publiques* du philosophe hollando-britannique Bernard Mandeville¹ à la sphère de la responsabilité juridique et sociale. Les fins de l'intérêt privé ne sont qu'égoïstes, ce qui doit rassurer sur leur nature.

Comme l'exprime Augustin de Romanet, président-directeur général des Aéroports de Paris (ADP), « Entre intérêt particulier et intérêt général, qui est responsable ou pas, la confusion des genres est grande aujourd'hui. L'entreprise commence par la société unipersonnelle et sa base juridique, c'est la responsabilité.

1. Bernard Mandeville, *The Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits*, édition initiale, Londres, J. Roberts, 1714. En 1964, Ayn Rand, dans *La Vertu d'égoïsme*, avance de manière renouvelée la thèse selon laquelle l'égoïsme rationnel des individus est le seul fondement possible d'une société.

QUE PEUT L'ENTREPRISE ?

La base de l'État, c'est l'arbitrage des objectifs d'intérêt général, il est responsable devant les électeurs, un lien qui s'est distendu aujourd'hui. L'entrepreneur et l'entreprise sont sanctionnés par le marché et par la loi en cas de défaillance économique ou légale. Mais leur moteur reste leur intérêt particulier, y compris quand ils s'engagent sur le plan sociétal. Comme dit La Rochefoucauld dans ses *Maximes* : "Ce que nous prenons pour des vertus n'est souvent qu'un assemblage de diverses actions et divers intérêts que la fortune ou notre industrie savent arranger¹." »

Ces réflexions résument selon nous le champ multiple des enjeux de la responsabilité d'entreprise aujourd'hui. Cette dernière est issue d'une augmentation des questionnements sur la relation entre une entreprise et la société au sens large du terme ; elle implique une délibération avec l'extérieur : investisseurs, clients, collaborateurs, pour aboutir non à des vérités ou des condamnations définitives mais à des consensus fertiles et efficaces tout en restant toujours provisoires.

1. Entretien du 6 novembre 2019. On aperçoit ici la figure du marchand intègre d'Emmanuel Kant dans *Fondements de la métaphysique des mœurs* agissant conformément au devoir et par souci de sa réputation (le « devoir de droit »), donc en fonction de son intérêt plutôt que par devoir moral (le « devoir de vertu »).

Chapitre 5

La « performance étendue » ou globale de l'entreprise, un outil de compétition et de concurrence

Comment, dans une visée réaliste et proactive, accorder le capitalisme actionnarial actuel dans sa logique et sa force économiques avec l'essor de la responsabilité et de l'engagement des entreprises hors du seul champ économique, c'est-à-dire d'une responsabilité politique de l'entreprise ? Ou, en d'autres termes, préserver la nature économique de l'entreprise qui fait son succès et sa résilience depuis plus de deux siècles (au prix bien évidemment de toutes celles disparaissant régulièrement en faisant faillite), tout en élargissant son champ d'application à des enjeux cruciaux comme le développement durable et social ?

Au-delà de la RSE, un nouveau type de performance à construire

La notion d'intérêt élargi de l'entreprise et de ses actionnaires offre à notre avis le cadre théorique susceptible d'associer performances actionnariales et engagement RSE. À l'heure des fonds de pension comme BlackRock, de l'activisme actionnarial des *hedge*

funds bousculant la gouvernance de certaines sociétés, réformer *ex nihilo* l'entreprise et le capitalisme mondial apparaît en effet une alternative chimérique, fût-ce sous la forme du « nouveau socialisme » qu'évoquait au printemps 2019 *The Economist*.

Cette théorie a été avancée en 2017-2018 par Oliver Hart et Luigi Zingales¹ dans le sillage de la valeur partagée (*share value*) proposée il y a une dizaine d'années par Michael Porter, à savoir la notion d'intérêt élargi de l'entreprise et de ses actionnaires. Ils conceptualisent de façon théorique des pratiques de terrain se développant de longue date. C'est retrouver la notion de RSE, définie comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leurs impacts sur la société, mais en l'assortissant d'une dimension moins normative qu'économique et compétitive. Alors qu'elle les externalisait et les abandonnait auparavant à la société, l'entreprise doit désormais internaliser ses impacts négatifs à l'égard de l'environnement et les intégrer à sa performance économique. Permettant d'associer création de valeur économique et de valeur sociétale au sein d'une performance globale, cette théorie préserve la nature économique spécifique de l'entreprise, proposant ce que l'on pourrait définir comme une « générosité rationnelle », avec les objectifs stratégiques qui l'accompagnent.

Face à la crise actuelle de confiance qui touche aujourd'hui les sociétés libérales de marché, certains appellent un changement de cadre, transformer le capitalisme de marché, avancer vers « une autre forme de capitalisme² ». Il ne s'agirait plus désormais

1. Oliver Hart et Luigi Zingales, « Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value », *Journal of Law, Finance and Accounting*, n° 2, 2017, p. 247-274 et « Serving Share Doesn't Mean Putting Profit Above All Else », *Harvard Business Review*, n° 10, octobre 2017.

2. Pascal Lamy, interview à France Inter, 24 juin 2019 ; Patrick Artus, « Une autre forme de capitalisme est possible », *Les Échos*, 5 juillet 2019.

de réformer et changer l'entreprise, sinon le capitalisme lui-même comme le voudraient certains dans une logique de type négatif et critique. (« Ce système n'est décidément pas bon, réformons-le ou changeons-le radicalement. ») Il s'agit plus modestement, dans une logique évolutionniste et incrémentale :

- de comprendre les mutations en cours de l'entreprise dans un environnement global lui aussi en mutation profonde depuis quelques années ;
- de lister et synthétiser les diverses pratiques de terrain mises en œuvre par de nombreuses entreprises depuis plusieurs années ;
- de formaliser ces « bonnes pratiques » afin de proposer une voie de perfectionnement de l'entreprise qui lui soit propre et non imposée de façon normative de l'extérieur, en bref qui respecte sa nature d'institution privée.

La nouvelle performance de l'entreprise, une question d'évaluation et de mesure

La performance étendue de l'entreprise doit désormais inclure (internaliser) les externalités et impacts de l'entreprise, qu'ils soient positifs ou négatifs. Une voie prometteuse se dessine ainsi depuis quelques années autour notamment des notions d'*impact investing* (« investissement d'impact ») et d'*incentives* (« incitations ») élargissant le champ de la performance et la rémunération des dirigeants selon d'autres critères que les seules performances financières de l'entreprise et sa valeur boursière. Ces nouveaux critères fonctionnent depuis plusieurs années dans des entreprises comme Schneider Electric, Danone,

L'Oréal ; outre-Atlantique, neuf multinationales, des fonds d'investissement comme BlackRock et Vanguard ont mis en place *The Embankment Project for Inclusive Capitalism* (EPIC) allant dans le même sens.

Schneider Electric, une démarche de développement à la fois financière et durable

Au tournant des années 1990-2000, le groupe Schneider Electric dirigé par Henri Lachmann puis Jean-Pascal Tricoire a mis en place une démarche de responsabilité sociale (*corporate social responsibility*) s'inspirant des critères proposés par l'ONU. Il s'agit d'associer « un enjeu citoyen (social, environnemental ou culturel) intégré à l'entreprise » et « la mobilisation générale ou majoritaire des collaborateurs afin d'en construire l'efficacité et d'en apprécier les vertus en termes d'appartenance, de réputation, d'attractivité de la marque employeur¹... ».

En 2002, Schneider Electric écrit *via* la mobilisation de onze groupes d'expression à l'échelle mondiale *Nos principes de responsabilité*. Ni code de conduite, ni charte éthique, ce document de référence périodiquement remis à jour pour s'adapter à l'évolution de la société se veut « la Constitution » du groupe. Il précise la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes (salariés, actionnaires, fournisseurs et clients, voisins) mais aussi de la planète et de la société. Selon ces « principes de responsabilité », chacun est invité à construire ses décisions plutôt qu'à suivre des consignes.

En 2004, l'entreprise construit son « baromètre Planète et Société » devenu *Schneider Sustainability Impact*, un guide pour l'action se déployant en quatre temps :

1. Gilles Vermot-Desroches, directeur du Développement durable de Schneider Electric, « Une entreprise au service du bien commun. Le témoignage de Schneider Electric », *Futuribles*, n° 427, novembre-décembre 2018 et entretien avec Félix Torres, mars 2019. Mais l'expression de « bien commun » qu'il emploie n'est pas adéquate à notre avis.

- l'appréhension des enjeux – changement climatique, biodiversité, développement, éthique, équité, santé... – et leur traduction en objectifs clairs, atteignables en trois ans ;
- la mise en œuvre d'une vingtaine de plans de progrès précis et mesurables, incluant des enjeux de responsabilité sociétale, sociale et environnementale, et des actions de mécénat ;
- la publication trimestrielle des résultats, quelles que soient leurs performances ou contre-performances, en même temps que les résultats financiers ;
- la prise en compte de ces résultats dans les rémunérations variables des dirigeants et cadres : part variable de la rémunération liée à la performance, intéressement, participation...

**Le baromètre Planète
et Société de Schneider Electric en 2011
Objectifs avancés et mesurés de façon régulière**

Planète

1. Réduire nos émissions d'équivalent CO₂ de 30 000 tonnes par an.
2. Réaliser 2/3 de notre chiffre d'affaires produits avec une offre Green Premium.
3. Permettre à 2/3 de nos collaborateurs de travailler dans des sites certifiés ISO 14001.

Économie

4. Dépasser de 7 points par an la croissance organique du Groupe avec nos activités d'efficacité énergétique.
5. Mettre en place des filières de récupération du SF₆ dans 10 pays.
6. Contribuer à l'accès à l'énergie de 1 million de foyers de la base de la pyramide grâce aux solutions Schneider Electric.

QUE PEUT L'ENTREPRISE ?

7. Réaliser 60 % de nos achats avec des fournisseurs signataires du Pacte mondial.
8. Assurer la présence de Schneider Electric dans les 4 indices boursiers éthiques majeurs

Société

9. Diminuer de 10 % par an le taux de fréquence des accidents du travail.
10. Augmenter de 14 points le score de recommandation de l'entreprise par ses employés.
11. Former 2 000 employés aux solutions de gestion de l'énergie.
12. Former 10 000 jeunes de la base de la pyramide aux métiers de la gestion de l'énergie.
13. Soutenir 500 entrepreneurs de la base de la pyramide dans la création de leur activité dans le domaine de la gestion de l'énergie.

Si Schneider Electric a été pionnier en l'installant dès 2004 et en la perfectionnant sans cesse, la mise en place d'une part variable de la rémunération des dirigeants et cadres, notamment du P-DG de l'entreprise consacrée aux objectifs sociaux, environnementaux et macroéconomiques, se développe de plus en plus dans les grandes entreprises comme tout récemment chez une entreprise comme Hermès.

Elle complète de manière judicieuse et nécessaire l'essor de la rémunération variable depuis les années 1990. L'une des caractéristiques du capitalisme actionnarial réside en effet dans l'alignement de la rémunération des dirigeants sur les performances financières et boursières de leur société, tendant à ajuster leurs intérêts sur ceux des actionnaires au détriment des autres parties prenantes de l'entreprise.

Nombreuses sont les entreprises qui, sans nécessairement la formaliser comme telle, élaborent leurs décisions stratégiques à l'aune d'une performance étendue ou globale. Comme le souligne Xavier Huillard, président-directeur général du groupe Vinci, la performance doit être globale, au sens où l'entreprise combine plutôt que de les opposer performance économique, performance sociale et performance écologique, en associant enjeux de rentabilité et de sécurité. « L'alternative n'est pas plus de sécurité et moins de résultat ou l'inverse. Renforcer la sécurité permet d'atteindre de meilleurs résultats. La performance est globale ou elle n'est pas¹. »

Cette démarche est d'autant plus prometteuse qu'elle est souple, plurielle, incrémentale. À chaque entreprise de définir le contenu et les étapes de ce qu'elle désigne comme performance étendue ou globale, à chacune de faire mieux que ses concurrentes et d'en tirer des gains de compétitivité sur ses marchés. La performance étendue ou globale peut se décliner à l'aune de la diversité des territoires et des cultures où elle s'exerce. Chaque action, chaque enjeu peut se déployer de façon décentralisée dans le cadre de périmètres adéquats et pertinents : secteur, pays, région, ville, et ce jusqu'au moindre village ou groupe humain.

Enfin, il s'agit d'une approche incitative plutôt que punitive. Plutôt que des interdictions et sanctions souvent contestées sinon contournées et conduisant à aborder le futur de façon négative et à reculons, le concept de performance étendue ou globale permet à chaque acteur d'avancer en procédant par objectifs, dans une

1. Intervention de Xavier Huillard, conférence *Intermines* du 14 novembre 2019, « Les entreprises face aux défis sociaux, sociétaux et environnementaux ». Le président-directeur général de L'Oréal, Jean-Paul Agon, évoque également la performance globale de son entreprise dans ses interviews.

dynamique de progrès, de correction et d'amélioration continues. Si ce mouvement se formalise et s'élargit, ce qui est actuellement le cas, et s'il parvient à trouver sa traduction opérationnelle, il offrira un dépassement positif au capitalisme actionnarial tout en préservant l'« action collective privée » (Williamson) qui doit rester l'une des caractéristiques fondamentales de l'économie libérale de marché.

Des entreprises responsables, dans un espace de marché concurrentiel régulé par la puissance publique

Longtemps les entreprises revendiquant des critères RSE ont été suspectées de *greenwashing* (écoblanchiment), un reproche renforcé par des affaires comme le « dieselgate » dont les acteurs avaient dûment homologué les supposées performances de leurs produits. Depuis 2015, un basculement semble se produire. L'enjeu est désormais d'évaluer l'impact environnemental d'une entreprise pour mesurer si les bénéfices qu'elle apporte (dits « la part verte ») sont supérieurs aux dommages environnementaux qu'elle peut entraîner par ailleurs (« la part brune »). Gonfler artificiellement la part verte ne suffit plus.

Plusieurs études, comme celles d'Amundi et de Lyxor publiées courant 2019, indiquent que les investissements dits « RSE » tendent désormais à surperformer ceux qui ne le sont pas. La première s'est attachée à analyser l'impact des critères RSE (environnementaux, sociaux et de gouvernance) sur 1 700 entreprises cotées dans le monde. Elle note certes pour la période 2010-2013 que « les critères RSE ont eu tendance à pénaliser les investis-

seurs RSE ». Mais : « Sur la période de 2014 à 2017, l'investissement RSE a été une source de surperformance, tant en Europe qu'en Amérique du Nord. » L'étude cite l'exemple de l'achat des 20 % d'actions les mieux notées RSE combiné avec la vente de 20 % des actions les moins bien notées qui auraient généré un rendement de 3,3 % en Amérique du Nord et de 6,6 % dans la zone euro. Ces résultats, selon Amundi, « s'expliquent par la dynamique de l'offre et de la demande, ainsi que par le cercle vertueux créé par la valeur ajoutée intrinsèque de l'analyse RSE ».

Pour sa part, l'étude du spécialiste de la gestion indicielle Lyxor parvient aux mêmes conclusions : « Investir selon des critères RSE ne signifie pas dégrader la performance du portefeuille », écrivent ses auteurs. Là encore, l'étude note que la RSE peut conduire à augmenter les résultats financiers : « Dans la plupart des cas, l'utilisation d'un filtre RSE a amélioré la performance des portefeuilles. Par exemple, l'exclusion de 50 % des entreprises aux notes RSE les plus faibles d'un portefeuille d'actions européennes a ajouté 2,3 % de rendement par an sur dix ans, tout en diminuant de 1,6 % la volatilité. »

On peut juger ces chiffres optimistes et considérer que la « finance verte », certes en plein essor, ne représenterait aujourd'hui que 20 à 25 % des investissements. Au-delà de l'accroissement bien réel de cette part, il est clair que les entreprises « vertes » (prenant en compte les critères RSG) continueront à coexister, ne serait-ce que géographiquement dans des pays aux cadres réglementaires distincts avec des entreprises « brunes » (indifférentes à l'environnement). Comme le résume l'économiste Christian Gollier qui a traqué dans ses ouvrages les coûts et conséquences de la prise en compte des externalités négatives et positives de l'entreprise : « Dans un monde en concurrence,

la générosité ou l'altruisme, c'est compliqué ». La seule solution réaliste, c'est leur fixer un prix : « Comment y parvenir ? Comment forcer les entreprises à internaliser leurs externalités, positives ou négatives ? [J'y répondrai] en disant qu'il faut et qu'il suffit de mettre un prix sur ces externalités et de mettre en place un mécanisme qui fasse que les entreprises paient ce prix en fonction de leur comportement. [...] Une entreprise est socialement responsable si elle internalise dans ses décisions l'ensemble de leurs conséquences extra-financières, qu'elles soient sociales ou environnementales¹. »

Quel sera le juge de paix des entreprises responsables de celles qui ne le sont pas ? Il est en fait multiple dans un contexte d'économie de marché démocratique et toujours relié à une meilleure efficacité. Une entreprise traitant mieux ses salariés, ses clients et son environnement pourra à tous égards « surperformer » ses concurrents moins socialement responsables, éviter les conflits avec ses parties prenantes, une grève des employés, la contestation des consommateurs, une image de marque négative... Le second juge de paix réside dans la puissance publique et les « signaux de prix » qu'elle adresse ou non aux entreprises pour les orienter avec la société dans telle ou telle direction. Comme le résume Christian Gollier, il s'agit au fond de « déterminer quels signaux de prix sont compatibles avec le bien public² ».

Le principe consiste à comparer les coûts et les avantages autour d'un système de valeur cohérent incluant les divers paramètres à considérer : la consommation différée (taux d'intérêt), celle du

1. Christian Gollier, *Le Climat après la fin du mois*, Paris, PUF, 2019, notamment « Principes d'une finance responsable », p. 337-343.

2. Christian Gollier, *Finance responsable pour une société meilleure* (2018), trad. fr., Paris, PUF, 2019.

risque accepté (prime de risque) et celle de tous les impacts monétaires des actes économiques, le prix du carbone, notamment, permet d'échapper aux considérations de morale et aux alternatives du bien et du mal. La détermination du bien public et d'un intérêt général peut et doit être issue de débats et de décisions collectives dans un espace de délibération et de souveraineté démocratiques.

Ces notions sont à préférer à celle de « bien commun », de plus en plus employée aujourd'hui, mais qui reste floue et ambiguë dans ses définitions. Les biens communs connaissent une nouvelle vogue et jeunesse dans le sillage des travaux d'Elinor Ostrom et de David Bollier. Au pluriel, dans une acception rigoureuse, générant notamment de nouveaux espaces de diffusion de la connaissance, les biens communs proposent une alternative au modèle marchand sans s'opposer terme à terme au marché. Le bien commun est seulement soustrait à celui-ci pour être réservé à un usage commun, à l'image de certains logiciels comme Linux. En revanche, énoncé au singulier, le bien commun apparaît plus problématique, qu'on le relie ou non à ce qui serait la mission d'une entreprise. Mis au service de tous, en fonction des besoins de chacun, le bien commun s'oppose aux intérêts égoïstes et à la propriété de quelques-uns... Mais qui définit le bien commun, qui en dispose et au nom de qui ?

La réponse doit être clairement celle d'une puissance publique démocratique, arbitrant et décidant dans un espace public de délibération sans se substituer aux acteurs de la société civile, économiques notamment. « En finir avec l'opposition public-privé¹ » grâce à un État régulateur et stratège, assurant (et protégeant)

1. Démarche proposée notamment par Mariana Mazzucato, *L'État entrepreneur. Pour en finir avec l'opposition public-privé* (*The Entrepreneurial State*, 2015), trad. fr., Paris, Fayard, 2020. Voir également les pages consacrées au rôle de l'État in Philippe Aghion, Céline Antonin et Simon Bunel, *Le Pouvoir de la destruction créatrice. Innovation, croissance et avenir du capitalisme*, Paris, Odile Jacob, 2020.

l'épanouissement des libertés et initiatives de chacun dans le cadre d'une économie de marché libérale et éclairée, ne serait-ce que relever le défi du chaos du monde actuel¹.

Dans cette perspective, le rôle des entreprises privées est sans doute moins de poursuivre une raison d'être posée *a priori* que d'affirmer leur singularité dans un espace concurrentiel en perfectionnant – souvent de façon persévérante et discrète, à l'instar de nombreux acteurs – la maîtrise de leurs externalités négatives et positives. Un intérêt bien compris qui devient un avantage concurrentiel à tous égards sinon un outil de valorisation financière et d'image attractive.

L'exemple *a contrario* d'Exxon, la première entreprise américaine en termes de capitalisation boursière il y a sept ans est significatif. Elle a vu aujourd'hui sa valeur de marché s'effondrer de quelque 60 % à 160 milliards de dollars environ, la pandémie du coronavirus ayant en effet miné la demande de combustibles fossiles sur laquelle le groupe « brun » avait basé sa stratégie. D'autres comme Total préfèrent orienter leur croissance et leurs investissements vers les énergies renouvelables plus « vertes » et plus durables. Au(x) marché(s), au(x) consommateur(s) et à l'opinion publique de trancher ! La croissance et la performance de l'entreprise ne sauraient être aujourd'hui qu'étendues, globales, selon les termes que l'on préfère employer, en intégrant à la stratégie et à la création de valeur les notions de RSE et d'engagement, ce qui signifie les évaluer et les mesurer dans la durée, au-delà des inévitables accidents de conjoncture sinon des catastrophes imprévues.

1. Christian Saint-Étienne, *Le Libéralisme stratège contre le chaos du monde*, Paris, Odile Jacob, 2020 et ses développements sur « L'État stratège dans la démocratie libérale ».

Reconstruire une entreprise post-Covid-19 privée et responsable

Le « cygne noir » de la pandémie mondiale de Covid-19 et le retour au premier plan de l'État

À partir de la fin février 2020, un « cygne noir » s'est abattu brutalement sur le globe, celui de la pandémie de la Covid-19¹. Ses effets sanitaires, sociaux et économiques ont été immédiats, brutaux et globaux, affectant l'ensemble du globe et déclenchant une récession économique mondiale dont la durée et l'ampleur restent à ce jour inconnues. En l'espace de quelques jours, le monde a basculé dans une *terra incognita* marquée par l'incertitude et l'inquiétude, même si les mouvements généraux de panique, boursiers en particulier, ont été jusque-là évités.

Partout les États, les seuls à même de pouvoir apporter une réponse immédiate au défi qui avait surgi, ont orchestré, organisé

1. Développée par le statisticien Nassim Nicholas Taleb, notamment dans son essai *The Black Swan: The Impact of The Highly Improbable*, Londres, Penguin, 2007, qui avait anticipé la crise de 2008. Selon cette théorie, on appelle *cygne noir* un certain événement imprévisible qui a une faible probabilité de se dérouler (appelé « événement rare » en théorie des probabilités) et qui, s'il se réalise, a des conséquences d'une portée considérable et exceptionnelle.

et financé une réponse massive et quasi sans limites (le « Quoi qu'il en coûte » d'Emmanuel Macron reprenant la formule du « *Whatever it Takes* » employée par Mario Draghi). Contrairement aux crises passées, ils ont bénéficié quasi immédiatement d'un support illimité et quasi inconditionnel des banques centrales, inondant ainsi de liquidités l'ensemble des économies mondiales. Très rapidement, tous les verrous « prudentiels » ont sauté, les paradigmes en place comme les règles des déficits de la Communauté européenne, le dogme de l'équilibre des comptes publics allemands (dit le « zéro noir ») ont basculé vers des politiques massivement keynésiennes favorisées par les taux d'intérêt extrêmement bas ou négatifs.

Les entreprises, grandes, moyennes ou petites qui avaient relevé avec succès tous les défis de la globalisation et des nouvelles révolutions technologiques se sont vues dans nombre de secteurs fortement affaiblies et se retrouvées en position d'assistées, voire d'obligées, de la puissance publique. Dans son interview au *Financial Times* au plus fort de la crise, Emmanuel Macron n'avait pas hésité à expliquer qu'une très large part de l'emploi privé français avait de fait été nationalisée, ce qui faisait qu'en y ajoutant les fonctionnaires et les employés des entreprises publiques, la quasi-totalité des salariés du pays relevait à des degrés divers de la puissance publique !

Voilà l'État de retour ! Souvent pour la plus grande satisfaction d'une large part de la classe politique, de nombreux économistes et d'une large partie de l'opinion publique, l'État-providence plus que jamais, l'État-brancardier à nouveau, déversant des milliards d'euros sur les entreprises, les secteurs et les filières privilégiés¹.

1. Les conséquences et les risques de ce retour paradoxal sont analysés par Antoine Labbé, *Private Equity. Vers le capital de demain*, à paraître.

La recréation du commissariat au Plan y ajoute une touche symbolique, en résonance avec le « planisme » de l'après-guerre, celui d'une économie sinon dirigée, du moins orientée par la puissance publique et ses hauts fonctionnaires.

La pandémie de Covid-19 accentue le risque de socialisation des entreprises au détriment de leur logique propre

Dès la fin du printemps 2020, réflexions, analyses et états des lieux ont essayé de définir ce que la pandémie avait changé et allait changer. En matière de relation État-entreprises et du rôle de ces dernières, c'est se demander si, d'une part, le retour de l'État sera durable et structurel ; et, d'autre part, si les tendances observées avant le déclenchement de la pandémie, à savoir la remise en cause du « capitalisme actionnarial » par la montée en puissance des thèses décrites précédemment, seront confirmées, voire renforcées. Sinon remises en cause ?

Dans un rapport publié en septembre 2020, Jean-Dominique Senard, président du conseil d'administration de Renault, et Yves Perrier, directeur général du fonds Amundi, proposent d'approfondir le courant existant en faveur de la « responsabilité sociale des entreprises » et de la raison d'être en l'élargissant à l'échelle de l'Europe¹. À l'heure de la Covid-19, c'est essayer de formaliser le projet d'un capitalisme européen

1. *Le Capitalisme responsable : une chance pour l'Europe*, rapport Institut Montaigne/Comité Médecis, septembre 2020, ainsi que la tribune de Jean-Dominique Senard et Yves Perrier, « Pour un capitalisme européen responsable », *Le Figaro*, 10 septembre 2020.

à dimension sociale qui se tiendrait à mi-distance entre le capitalisme financier anglo-saxon et le capitalisme autoritaire chinois. Étonnamment, cette enquête franco-française parlant pour l'Europe ignore tout point de vue et regard non hexagonal ! S'agit-il de réformer le capitalisme européen en légiférant de manière centralisée et napoléonienne ? L'idée d'une « responsabilité » des acteurs économiques et financiers aux « impacts, positifs ou négatifs » à prendre en compte s'inscrit dans une tendance tangible depuis plusieurs décennies déjà. Les auteurs proposent d'aller bien au-delà, à savoir la construction générale d'un « capitalisme européen responsable » conduisant à des « responsabilités qu'il faut bien dire "politiques" » : « Il revient aux entreprises, du moins aux plus grandes d'entre elles, de participer pleinement à la défense de l'intérêt général, et cela alors même que les réglementations publiques se font attendre. » Une approche en définitive plutôt discutable.

D'où fatalement, avec le glissement du registre économique au registre politique, la mise en avant d'une série de normes plus ou moins prescriptives en matière d'investissement et de financement, de gouvernance d'entreprise, de rémunération des dirigeants, de politique fiscale, de diligence, d'aides publiques, etc., soit des contreparties relevant d'« exigences ESG assises sur une taxonomie à la fois verte et sociale ». Ainsi, « il paraît indispensable de réserver toute ressource publique à des acteurs responsables ». Les critères RSG qui peuvent enrichir dans un contexte concurrentiel la performance globale de chaque entreprise – quand celle-ci le souhaite et en fonction des dispositions légales – sont érigés comme des normes à atteindre collectivement. La crise de la Covid-19 aidant, une dimension morale se glisse à nouveau dans ce que devrait être un capitalisme soutenable : « L'enjeu

porte sur l'éthique, la manière dont nous faisons le profit, en prenant en compte les questions sociales et environnementales¹. »

Malgré la volonté de certains de réformer au forceps le capitalisme frappé par la crise pandémique – peut-être se rappelle-t-on de l'injonction de Nicolas Hulot durant l'été 2020 : « Il est temps... » –, constatons que l'intervention de l'État dans la vie des entreprises se limite à leur soutien financier, sans tutelle ni prise de contrôle, au moins pour l'instant. Ailleurs, la généralisation du capitalisme à l'ensemble du globe, la mondialisation et ses vecteurs privilégiés, le commerce extérieur et la sous-traitance de certaines tâches à distance n'ont nulle part été remis en cause², malgré les velléités protectionnistes de certains. Chacun a bien conscience que les entreprises privées, soubassement de l'économie mondiale, seront celles qui effectueront la relance économique et le retour de l'emploi, sinon du bien-être.

Reste à savoir à quelles conditions ? C'est-à-dire d'abord en matière de financement. On risque en effet d'assister à un conflit potentiel entre les nouvelles ambitions d'un État au chéquier illimité et des entreprises, certes en difficulté aujourd'hui, mais qui seront les acteurs incontournables de la relance de la vie économique. Ou en d'autres termes dans quel contexte et à quelles conditions une économie de marché à part entière sera-t-elle restaurée ? Il faut éviter que l'*helicopter money* déversée aujourd'hui à juste titre sur les économies et les entreprises ne devienne subrepticement un nouveau modèle économique, celui d'une économie déséquilibrée fonctionnant à coups de subventions et d'exemptions comme le montre l'économie américaine depuis

1. Interview de Jean Dominique Senard dans *Le Monde*, 23 octobre 2020.

2. Comme le montre le spécialiste des délocalisations El Mouhoub Moudoud, par exemple, dans « Reconfigurer la mondialisation », *Le Monde*, 11-12 octobre 2020.

plusieurs années et notamment l'élection de Donald Trump ; une économie placée sous dépendance populiste et donc politique : pseudo grands travaux, redistribution massive d'argent public palliatif d'institutions publiques dysfonctionnelles comme dans la Pologne actuelle gouvernée par le PIS¹.

Le retour à une économie de marché pleine et entière passe donc par la restauration des équilibres micro-économiques, à savoir ceux des acteurs aujourd'hui les plus touchés, les entreprises. Le défi majeur est d'assurer, en particulier pour les PME/TPE/ETI, un mode de financement durable, au-delà des aides conjoncturelles qui se sont déversées sur elles ces derniers mois. Elles affrontent aujourd'hui un « mur de la dette » avec des besoins en fonds propres considérables. Ces derniers sont tout à la fois la meilleure des assurances qui soit en temps de crise et un levier autonome de liberté et d'action. Un argent outil de développement et de croissance à soi comme son nom l'indique, et que l'on n'a pas à rembourser. C'est le rôle des investisseurs privés, banques, acteurs de tous les modes de *private equity*, fonds de pension, etc., de se mobiliser activement à cet effet². Comme le souligne Denis Kessler, président-directeur général de Scor, il s'agit de réhabiliter les fonds propres plutôt que de socialiser les profits, c'est-à-dire penser stocks, pour les entreprises comme pour les personnes, plutôt que flux, à savoir prestations et dettes associées, afin de répondre plus efficacement et plus librement aux crises, notamment la crise pandémique actuelle³.

1. Cf. l'analyse iconoclaste d'Anna Gromada, « Pourquoi la gauche est-elle faible en Pologne ? », *Le Débat*, n° 209, mars-avril 2020. Après le départ en 2019 du gouvernement du souverainiste Matteo Salvini, l'Italie a, semble-t-il, échappé à cette tendance populiste, au moins pour l'instant.

2. Cf. Antoine Labbé, *op. cit.*

3. Entretien du 15 décembre 2020.

Il s'agit de relancer l'économie, mais aussi de ne pas laisser aux seuls État, institutions et collectivités publiques le soin d'aider sinon de renflouer les entreprises, avec tous les effets pervers bien connus en la matière. Dont témoigne l'échec de sortie de crise de la France à partir des années 1970, dû en particulier au sauvetage de quantité de « canards boiteux » adossés à leurs territoires (et circonscriptions électorales) au détriment de l'investissement dans les sociétés innovantes du futur¹.

Préserver la logique privée de marché des acteurs économiques

La crise de la Covid-19 a déplacé la critique du capitalisme actionnarial et la montée de la RSE manifestes depuis quelques années et évoquées plus haut. Si le désengagement de l'État semble pour l'instant caduc, les financements attribués aux entreprises auraient à la clé des contreparties préoccupantes, imposées de l'extérieur et/ou relayées de l'intérieur : codétermination en matière de gouvernance, partage accentué de la valeur produite, missions d'intérêt général, etc.

Ces pressions sociales se déploient aujourd'hui sur un double mode :

- celui d'un monde futur, social et environnemental, qui serait la voie de sortie obligée de la crise issue de la pandémie de la Covid-19 (dans laquelle ni la mondialisation ni le capitalisme

1. Voir les nombreux et persévérants travaux d'Élie Cohen en la matière et, tout récemment, Michel Hau et Félix Torres, *Le Virage manqué. 1974-1984, ces dix années où la France a décroché*, Paris, Manitoba/Les Belles Lettres, 2020.

n'ont la moindre part, rappelons-le). On a pu ainsi parler de risque de « dictature verte » ou « écologiste » restreignant l'autonomie individuelle au nom de la préservation de l'environnement ;

- celui des contreparties, garanties et autres conditions à affecter aux aides de l'État à l'égard des entreprises de la part de l'opposition, des syndicats et des ONG.

Face à ces objurgations d'un monde meilleur à extraire de la pandémie, un autre point de vue se dessine, celui du retour au capitalisme pur et dur prôné par Milton Friedman en 1970. L'économiste en chef de la banque Natixis, Patrick Artus, explique ainsi récemment dans *Les Échos* :

« On en arrive bizarrement à l'idée très optimiste que la transmission probable d'un virus d'un pangolin [à l'heure actuelle, il semble que la transmission a eu lieu plus probablement à partir des chauve-souris, par l'intermédiaire de visons d'élevage] à un être humain sur un marché chinois va déboucher à terme sur un capitalisme plus inclusif. [Q. : *Une idée que, visiblement, vous ne partagez pas ?*] En effet. Je crois même que c'est le contraire qui va se passer. Que croyez-vous que les entreprises confrontées à la perte de leur activité, au recul de leurs parts de marché, à la chute de leur rentabilité vont faire ? Elles vont avoir une réaction forte qui passera par des plans d'économies, des suppressions d'emplois, des baisses de salaires, des délocalisations encore plus massives. Je suis convaincu, pour ma part, que le capitalisme néolibéral que l'on critique tant va se durcir encore davantage dans les années qui viennent sous l'empire de la nécessité. C'est le contexte qui l'exige ».

Cette idée renvoie à la fois aux licenciements brutaux opérés outre-Atlantique au moment de l'arrivée de la pandémie comme à

la malencontreuse déclaration du Mouvement des entreprises de France (Medef) au printemps 2020 demandant de mettre provisoirement de côté toutes les dispositions d'ordre environnemental au profit de la relance de l'économie.

Ne confond-on pas à nouveau la finalité d'abord économique de l'entreprise, sa place dans la (macro)économie et la société, les conditions de son fonctionnement dans une économie libérale et démocratique de marché ? Si délégation de bien commun il y a, elle doit avoir lieu dans le cadre d'entreprises et d'établissements publics, aux missions spécifiques, comme aujourd'hui l'électricité et le rail en particulier.

Revenir aux fondamentaux d'une économie libérale et démocratique de marché

La finalité de l'entreprise reste d'ordre économique : produire de la valeur et du profit à partir des différentes ressources mobilisées (dans le cadre d'une hiérarchie managériale et de divers contrats), notamment du capital fourni par des actionnaires ou des fonds de *private equity* à rémunérer. Cette finalité ne se suffit bien sûr pas à elle-même et suppose un cadre politique, juridique et légal pour se déployer, celui d'un État de droit en particulier. C'est celui-ci qui borne les conditions de fonctionnement des entreprises (concurrence, droit du travail, etc.) et établit les conditions de leur fiscalité. Si les entreprises existent depuis la plus haute antiquité, le déploiement de ces conditions dans des économies juridiques de marché depuis la fin du XVIII^e siècle leur

a conféré une efficacité à moyen terme rarement égalée. D'où l'échec d'autres alternatives et la généralisation du capitalisme (c'est-à-dire de l'économie de marché) à l'ensemble du globe.

La réussite historique du capitalisme a eu des effets sociaux considérables, ceux de l'industrialisation des sociétés auparavant rurales à partir du XIX^e siècle et de l'émergence d'individus autonomes et consommateurs à partir des années 1950 et 1960. Elle a été concomitante – et s'est quelquefois heurtée – à la démocratisation parallèle des sociétés autour de la souveraineté populaire, mouvement mis en lumière par Alexis de Tocqueville, initié en Grande-Bretagne au XVII^e siècle, suivi par les États-Unis et la France dans la seconde moitié du XIX^e siècle puis à la majeure partie du reste du globe *via* différentes phases de démocratisation.

La place croissante des entreprises au sein des sociétés a produit aux XIX^e et XX^e siècles un courant socialiste avec deux grandes variantes : un courant autoritaire prônant une socialisation radicale de la société et l'abolition de la propriété privée, celui du communisme ; un courant social-démocrate, celui d'un État-providence ou plutôt *Welfare State* prenant en charge la protection des individus. L'échec économique et social des expériences socialistes et l'*encastrement* réussi, selon le concept introduit par Polanyi de l'économique et du social dans les pays occidentaux avancés et au-delà, ont donné au globe à partir de l'après 1945 une prospérité inégalée. Dans cette configuration, les entreprises privées, notamment les plus grandes, étaient perçues comme un mal nécessaire (celui de l'asservissement à la machine et à la hiérarchie taylorienne des temps modernes), un lieu de production à encadrer (en Occident), à placer sous contrôle (dans les économies communistes).

L'effacement des alternatives et des horizons socialistes a laissé seules au centre de la société les entreprises et les figures de l'entrepreneur individuel (« devenir l'entrepreneur de soi-même »). D'où une légitimation de l'entreprise impensable jusqu'aux années 1980 dans notre pays (on l'a significativement oublié...) et l'illusion qu'elle était devenue une institution à part entière, avec des missions associées.

Pour paraphraser Milton Friedman : pas d'entreprise sans recherche de profit, générée par un effort constant de productivité (face aux concurrents notamment) et d'innovation (mise en lumière par Schumpeter). La première condition d'une entreprise est d'exister, c'est-à-dire d'équilibrer durablement ses comptes et de gagner de l'argent. Faute de quoi, quelle que soit son ancienneté, son rayonnement, ses apports historiques, techniques, sociaux, elle disparaît avec ses membres du paysage, laissant quelquefois derrière elle des regrets (Manufrance...), des marques à ressusciter éventuellement (Talbot, Panhard, DS pour ne parler que d'automobile...), voire quelques histoires publiées...

Distraire l'entreprise de sa finalité économique en l'alourdissant de considérations extérieures diverses, c'est courir le risque d'affaiblir sa capacité économique à produire de la richesse, du profit et à se reproduire en tant que telle, avec le savoir-faire, les compétences et les emplois associés. Ce qui ne signifie pas qu'il faille opposer finalité économique et recherche du profit et préoccupations sociales et environnementales. Outil de production de richesse, les entreprises peuvent se déployer en ce sens en fonction de leur savoir-faire et du capital qu'elles y auront investi, en internalisant les « externalités négatives » auparavant restées en jachère (pollution jetée à la rivière). Recourir aux énergies fossiles ou pas, innover en recherchant de nouvelles solutions, elles

sont libres – dans le cadre des dispositions légales en la matière, dispositions d'ailleurs évolutives – de choisir, de s'adapter et de subir les conséquences de leurs décisions : procès, critiques de l'opinion, mauvaise image de marque, notations et cotation affectées, détérioration de l'attractivité vis-à-vis des meilleurs talents extérieurs et de l'atmosphère interne, etc.

L'effacement des horizons socialistes, l'épuisement du modèle fordiste et social-démocrate à partir de la crise des années 1970 (qui signifiait la fin du boom économique d'après-guerre et des Trente Glorieuses), les conséquences de la mondialisation et de la crise environnementale ont eu pour conséquences depuis une vingtaine d'années un désencastrement des sphères économique et sociale, l'essor d'un « monde de profits sans bien-être » et une série de désajustements politiques en cascade : malaise démocratique, montée des populismes et souverainismes, éruptions de colère sinon de désespoir comme celle des Gilets jaunes. Dans ce contexte redevenu incertain, la financiarisation « néolibérale » des économies et des entreprises semble devenue un bouc émissaire commode, sinon le *deus ex machina* de tout ce qui ne va plus avec l'impératif associé : « transformons l'entreprise pour revenir à l'«entreprise heureuse» d'antan » ou la mettre au service d'un « bien commun » toujours plus élargi et contraignant.

Dans la période qui suivra la pandémie de Covid-19, il ne s'agit pas de « mettre à mort » l'entreprise actionnariale en tant que telle pour la remplacer par une institution socio-économique sous contrôle. L'actionnariat a profondément évolué. Les critères d'allocation du capital deviennent en ce sens infiniment plus complexes et sélectifs, avec l'émergence d'une finance « verte » ou « durable ». Si celle-ci n'est pas encore majoritaire, il convient

de ne pas l'opposer à la rationalité économique de l'entreprise ou d'en faire un argument cosmétique (*green washing*). Libre aux entreprises et investisseurs d'arbitrer en la matière, de faire du capitalisme humain responsable ou non, avec toutes les conséquences de ce choix dans une société de délibération ouverte, en bref de générer un profit intrinsèquement durable, un profit soutenable¹...

Dans cette perspective, l'entreprise doit délibérément demeurer dans le périmètre qui est le sien, celui d'un lieu économique de production de richesse et de prise des risques qui lui sont associés. Ne serait-ce que pour des raisons démocratiques : amalgame d'intérêts privés, elle contribue à l'intérêt général dans un cadre général fixé par les autorités politiques, locales, nationales ou supranationales comme l'UE. Elle ne saurait s'y substituer, déterminer le bien et le mal. Nous vivons plus que jamais à l'ère de la délibération dans un monde complexe où l'on ne saurait arbitrer du sommet de façon centralisée une fois pour toutes. Laissons aux acteurs privés le soin de s'accorder, de laisser les arbitrages s'opérer de façon constante et pragmatique. La mise en œuvre nécessaire des principes de RSE appelle de la modération : une entreprise ne peut être sur tous les tableaux en même temps. Elle doit pouvoir choisir ses voies de développement, d'innovation, de différenciation et d'originalité de façon indépendante et efficace, sans y être contrainte par des injonctions souvent contradictoires venues de l'extérieur, notamment les pressions intéressées et à sens unique de certaines ONG.

1. L'apparition en 2019 du fonds d'investissement activiste « Engine No. 1 » de Chris James, qui s'est attaqué fin 2020 au géant pétrolier à Exxon Mobile parce que... trop timoré en matière de défi environnemental, est d'ailleurs très significative – et très encourageante – à cet égard !

Ne versons pas dans l'irénisme. Les tensions seront fortes dans les prochaines années. Les entreprises ne peuvent pas se permettre d'ignorer les aspirations des jeunes talents, qui ne veulent plus d'employeur délétère. Elles scruteront aussi de très près les réactions des consommateurs dont les comportements d'achat sont susceptibles de changer brutalement. Elles devront répondre aux questions de plus en plus nombreuses de certains investisseurs sur leur action dans le champ RSE (environnement, social et gouvernance). Elles innoveront en termes de produits, de procédés, de modes d'organisation face aux nouvelles demandes et besoins en tout genre qui ne manqueront pas. Mais elles ne sauront répondre aux problèmes qui ne sont pas de leur ressort : renouvellement de l'État-providence dans un nouveau contexte d'inégalités, formation et reconversion des individus et de leurs compétences dans un univers du travail plus instable, plus mobile et plus dématérialisé, construction d'une alternative européenne à l'affrontement croissant entre les modèles américain et chinois qui ne sauraient résumer les variétés du capitalisme, etc. Elles seront susceptibles d'y apporter leur concours sans prendre la place des autorités publiques et de la décision politique en démocratie. L'« entreprise-providence » ne saurait se substituer à l'État-providence ! Cette privatisation de l'intérêt général serait tant un douteux retour au paternalisme d'antan qu'une résignation, une défausse on l'a dit plus haut face au rôle et à la capacité de la puissance publique émanant d'une société démocratique.

C'est dessiner, face au double risque d'un capitalisme autoritaire (solidement à l'œuvre dans certains pays) et d'un capitalisme « sous contrôle » (c'est-à-dire gouverné par des objectifs et des acteurs extérieurs à la sphère économique) celui d'un capitalisme éclairé, raisonné et raisonnable, **un capitalisme et donc des**

entreprises responsables dans le régime de démocratie libérale de marché. Cette société juridique, ouverte et délibérative qui doit être plus que jamais être la nôtre dans des temps actuels plus incertains que par le passé.

Non en-soi et pour-soi mais en les adossant à une performance sociale élargie, à l'échelle de chaque entreprise (comme le font nombre d'entre elles depuis plusieurs années et avec enthousiasme et sérieux). En ce sens, opposer performance économique et engagement environnemental et social est une fausse opposition. C'est précisément l'efficacité économique, la performance et la compétitivité portées par les entreprises qui permettront de créer et de mieux partager une richesse élargie. Pour chaque entreprise, **le lien organique entre avantage compétitif et RSE¹**, les avantages compétitifs qui en découlent passent par l'identification des écosystèmes élargis où elles opèrent et dans l'instauration de relations mutuellement bénéfiques, sources de progrès et de bénéfices communs plutôt que d'oppositions conflictuelles stériles et néfastes².

Une confrontation et une compétition qui prennent leur sens dans un espace public ouvert, espace de débats et de partage d'informations bénéfiques, y compris avec les parties prenantes les plus activistes, voire hostiles, jusqu'à l'intérieur des entreprises elles-mêmes³. Car les frontières de l'entreprise ne sont plus ce qu'elles étaient. L'intérieur et l'extérieur se brouillent dans une interdépendance généralisée. La force de l'économie libérale de marché reprend ici ses droits : confrontation, transparence,

1. Michael Porter et Mark Kramer, « Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, décembre 2006.

2. James Moore, *The Age of Business Ecosystems*, *op. cit.*

3. « L'influence grandissante des employés activistes américains », *The Wall Street Journal*, repris dans *L'Opinion*, 1^{er} juillet 2019.

QUE PEUT L'ENTREPRISE ?

délibération, émergence de consensus partagés... toujours relatifs et provisoires. Un espace privé et public permettant l'évaluation des performances de chaque entreprise, financières et désormais sociétales si l'entreprise souhaite les mesurer comme telles. Le débat et la délibération dans un champ public élargi sont l'apanage et la force des sociétés démocratiques. Les thèses que nous contestons ici font d'ailleurs pleinement partie de ce débat... à condition de ne pas le figer. D'une certaine façon, elles ont fait bouger les lignes. Aux entreprises de les cultiver ou non, chacune à leur manière, au sein d'un espace démocratique sous le regard de l'opinion publique.

À la question « Que peut l'entreprise ? », chaque entreprise doit répondre à sa manière, non par une surenchère de responsabilisation mais par un ensemble de pratiques mesurables qui lui soient propres et la rendant plus efficiente, plus dynamique, plus globale et soutenable face à ses rivales. Un intérêt particulier bien compris en quelque sorte pour assurer sa part de redevabilité au sein du nouvel environnement concurrentiel du ^{xxi}e siècle... s'il est préservé comme tel. Car tel est aussi l'enjeu.

Remerciements

Félix Torres remercie en premier lieu Claude Tendil, président de l'Institut pour l'Innovation économique et sociale et son conseil d'administration qui ont permis et rendu possible ce travail de réflexion sur le rôle de l'entreprise aujourd'hui.

Il tient à exprimer toute sa gratitude à Erell Thevenon-Poullennec, déléguée générale de l'Institut pour son soutien et accompagnement sans faille à cette réflexion et à sa mise au point.

Ses remerciements vont aux membres du conseil d'administration de l'Institut pour l'Innovation économique et sociale pour la qualité des leurs échanges et points de vue : Viviane Chainé-Ribeiro, Jacques Chanut, Catherine Charrier-Leflaive, Michel Estimbre, Germain Férec, Amaury de Hauteclocque, Denis Kessler, Augustin de Romanet, Olivier Salleron, Thomas Saunier, Bruno Serizay.

Sa réflexion a bénéficié de ses dialogues stimulants de part et d'autre de l'Atlantique avec Olivier Basso, Suzanne Berger, Jean Beunardeau, François Ewald, Oliver Hart, Michel Hervé, Xavier Huillard, Antoine Labbé, Henri Lachmann, Robert Leblanc, Xavier Leflaive, Lynn Paine, Richard Robert, Jean-Jacques Salaun,

Nadine Stutter-Prévoit, François de Varenne, Gilles Vermot-Desroches.

Enfin il tient particulièrement à remercier la *Baker Library* de la *Harvard Business School* de Boston et son personnel pour l'aide et le cadre exceptionnel qu'ils ont offert à cette réflexion au moment de ses prémices.

Que peut l'entreprise ?

Dans un mouvement continu, mais qui s'accélère, l'entreprise se transforme en s'adaptant aux mutations de l'écosystème dans lequel elle s'inscrit. Depuis deux décennies, cette transformation intègre les demandes sociétales croissantes dont elle est la cible. Parce qu'elle est devenue incontournable dans les sociétés modernes, l'entreprise voit son champ d'intervention s'élargir toujours plus.

Dans *Que peut l'entreprise ?*, Félix Torres interroge les limites de cette extension et pointe le risque d'une socialisation de l'entreprise qui ferait passer au second plan son rôle essentiel de création de valeur et sa nature privée.

Le risque de voir la fonction économique de l'entreprise transformée en mission sociale prend une nouvelle tournure dans le contexte de crise économique provoquée par la pandémie de la Covid-19. S'il est légitime que l'État soutienne financièrement les entreprises dont il a réduit ou suspendu l'activité, ce soutien ne saurait devenir subrepticement un modèle économique. L'entreprise doit au contraire préserver la spécificité économique d'organisation hiérarchisée qui fait son dynamisme et son efficacité dans un marché concurrentiel. Ni acteur politique, ni institution sociale, l'entreprise est d'abord une entité économique animée par un état d'esprit, celui de la liberté d'entreprendre.

Face aux défis contemporains, l'enjeu est moins de « réinventer » l'entreprise que de « réencaster », à l'échelle du capitalisme, les dimensions économique et sociale pour restaurer les termes d'une nouvelle prospérité et d'un nouveau compromis social. Une nouvelle donne qui passera par la capacité d'initiative, d'efficacité et de profitabilité propres aux entreprises en économie ouverte démocratique de marché.

Félix Torres, ancien élève de l'ENS Saint-Cloud, agrégé d'Histoire, docteur en anthropologie de l'EHESS, chercheur HDR associé à Panthéon Sorbonne Université, est un spécialiste de l'entreprise, directeur fondateur du cabinet PUBLIC HISTOIRE et de FÉLIX TORRES ÉDITEUR.

Parmi ses livres sur l'entreprise : (avec M. Hamon), *Mémoire d'avenir. L'histoire dans l'entreprise (Economica, 1987)* ; *L'intelligence de l'entreprise (Manitoba/Les Belles Lettres, 2016)* ; *L'entreprise post-RSE. À la recherche de nouveaux équilibres (Institut de l'entreprise, 2018)* ; préface de L. Zingales et O. Hart, *Prix Nobel d'Économie 2016*.

Félix Torres a publié en 2020 René Ravaud. Une vie pour l'industrie (*First Éditions*), *Prix Jacques Paul de l'Académie nationale des Sciences, Belles-Lettres et Arts de Bordeaux* et (avec M. Hau), *Le virage manqué. 1974-1984, ces dix années où la France a décroché (Manitoba/Les Belles Lettres), Prix Édouard Bonnafous de l'Institut de France*.