

La loi Pacte, bientôt présentée en conseil des ministres, prévoit d'inscrire « les enjeux sociaux et environnementaux » dans le statut des sociétés

## L'entreprise peut-elle faire le bien commun ?

### Et si Friedman avait raison...

Selon l'économiste Jean-Luc Gaffard, l'inspirateur américain de la théorie de la prééminence de l'actionnaire rejetait aussi l'idée que l'entreprise puisse agir à la place de la puissance publique

Par JEAN-LUC GAFFARD

La revendication d'une responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise revient en force dans le débat public, avec la prochaine traduction juridique, à travers la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), du rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard (« L'Entreprise, objet d'intérêt collectif »). Il s'agit rien moins que de reconnaître une nouvelle fonction à l'entreprise : celle-ci n'aurait plus à se contenter de rechercher un profit maximum, mais devrait endosser des responsabilités jusque-là dévolues à la puissance publique.

Le contexte s'y prête. La mondialisation s'accompagne d'un recul des capacités d'intervention des gouvernements ; la concurrence s'exerce de plus en plus entre les normes et les systèmes juridiques, généralement au bénéfice du moins-disant fiscal ou social ; la fragmentation de la production s'accompagne d'un affaiblissement du droit du travail incarné dans des contrats qui ressemblent de plus en plus au contrat de louage caractéristique du monde d'avant l'industrie.

Cette revendication est une réponse à la fois à l'inversion de la hiérarchie des normes, qui fait de l'entreprise le lieu privilégié de la négociation, et à la présumée lenteur des réactions du politique dans les domaines incriminés.

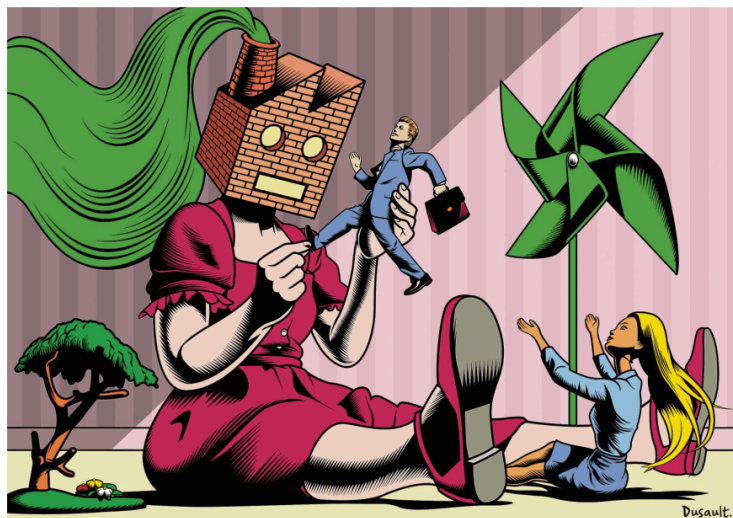
Ce débat est tout sauf nouveau. La revendication dont il est porteur existait déjà dans les années 1960 et faisait

d'ailleurs réagir l'un des chefs de file des économistes libéraux, Milton Friedman, dans un article de 1970 publié dans le *New York Times* et intitulé « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits » (« La responsabilité sociale d'une entreprise est d'augmenter ses profits »). Fidèle à ses convictions, Friedman y maintenait l'idée que la responsabilité du manager exécutif était de conduire les affaires en accord avec les attentes des actionnaires qui entendent obtenir le plus d'argent possible tout en se conformant aux règles de base de la société, à la fois celles contenues dans la loi et celles relevant des coutumes éthiques. Il s'opposait ainsi à l'idée d'une responsabilité sociale que devrait assumer le manager.

**UN FONCTIONNAIRE TOUT-POISSANT** Sans vouloir nier la dimension idéologique du propos, il n'est pas inutile d'appeler l'argumentaire. Pour Friedman, exercer une responsabilité sociale consiste à opérer un prélèvement monétaire sur les actionnaires pour le transférer à d'autres. Et d'évoquer péle-mêle des baisses de prix pour combattre l'inflation, des dépenses pour réduire la pollution, l'embauche de travailleurs peu qualifiés pour lutter contre la pauvreté. L'important n'est pas tant dans ces exemples volontairement caricaturaux que dans leur signification d'un point de vue économique et politique.

En procédant ainsi, le manager impose des taxes et décide comment leur produit peut être dépensé. En d'autres termes, il se substitue à l'Etat. Or, rappelle Friedman, établir des impôts et les dépenses correspondantes sont des fonctions publiques essentielles dont le contrôle relève de dispositions constitutionnelles séparant la fonction législative de voter l'impôt, la fonction exécutive de collecter l'impôt et d'administrer la dépense, et la fonction judiciaire d'interpréter la loi et de régler les conflits. Comment imaginer, nous dit Friedman, que le manager puisse jouer à lui seul ces rôles, et être en quelque sorte un fonctionnaire tout-puissant, nonobstant le fait qu'il ne détient pas l'information lui permettant de faire de bons choix et que ses actions peuvent être de simple façade ?

La conclusion qui s'impose ici est au cœur du libéralisme classique, mais bien loin d'un néolibéralisme qu'il vaudrait mieux désigner comme un libéralisme vulgaire : la société civile n'existe qu'en même temps que s'est constitué l'Etat de droit, et elle ne saurait en absorber les fonctions.



Mais si l'entreprise n'a pas à se substituer à l'Etat dans ses responsabilités sociales et environnementales, elle n'est pas pour autant réductible à ses actionnaires. Aussi le discours sur la RSE ne doit-il pas faire écran au débat nécessaire sur la gouvernance.

Affirmer que la responsabilité du manager exécutif est circonscrite à la recherche du profit ne signifie pas que celui-ci devrait être assujéti à la seule volonté d'actionnaires qui n'auraient d'autre objectif que de maximiser leurs dividendes à court terme. Il convient, en l'occurrence, de distinguer les actionnaires de « l'extérieur », des actionnaires de « l'intérieur », les premiers ne s'intéressant qu'au dividende (élevé) à percevoir et au cours de l'action, les seconds s'intéressant à l'avenir de la société et aux dividendes qu'ils espèrent percevoir dans l'avenir.

L'innovation, garante des profits futurs, prend du temps, coûte souvent avant de rapporter. Il faut la protéger de l'activisme des actionnaires de « l'extérieur ». La structure de l'actionnariat, les règles de vote et de distribution des dividendes, l'existence de banques de proximité ou, en amont, de sociétés de capital-risque, façonnent la patience requise du capital (*Firm Commitment*, Colin Mayer, Oxford University Press, 2013).

Il y a plus. L'engagement dans la durée des détenteurs de capitaux détermine celui des autres parties prenantes de l'entreprise que sont les salariés, les fournisseurs et les clients qui, forts

**« L'IDÉE QUE L'ENTREPRISE DOIVE ENDOSSER DES RESPONSABILITÉS JUSQUE-LÀ DÉVOLUES À L'ÉTAT REVIENT EN FORCE DANS LE DÉBAT »**

de la garantie de continuité ainsi offerte, sont prêts, à leur tour, à effectuer les investissements nécessaires en capital humain comme en capital physique. Plutôt que de parler de RSE, il convient de concevoir le mode de gouvernance qui assoit ces engagements réciproques, ce que d'aucuns appellent la codetermination.

L'entreprise n'y perd pas son identité, et sa fonction propre ne se substitue pas à la puissance publique, en même temps que sont reconnues la diversité et la complémentarité des intérêts en jeu, dont la dimension économique mais aussi sociale est évidente. La participation significative des salariés aux conseils de surveillance et le maintien de contrats de travail dans la durée rendent possible l'enrichissement collectif des compétences (*Refonder l'entreprise*, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, Le Seuil, 2012).

Dénier une responsabilité directe au manager exécutif ne doit évidemment pas faire oublier que celui-ci doit conduire les affaires dans le respect des lois et des principes éthiques. La question est de savoir comment l'empêcher de s'en affranchir et faire en sorte que la concurrence soit effectivement équitable. Il appartient non seulement à chaque Etat mais aussi à la communauté des Etats de s'en saisir. Le périmètre géographique de la règle de droit doit être élargi pour éviter que les entreprises puissent jouer de la concurrence des systèmes juridiques au détriment de la justice sociale et de l'environnement, singulièrement au sein de l'Union européenne (*L'Esprit de Philadelphie*, Alain Supiot, Le Seuil, 2010).

La proclamation d'une responsabilité de l'entreprise ne saurait suppléer à l'absence du tiers qui établit la responsabilité de chaque entreprise, aujourd'hui diluée du fait de l'absence de cadre juridique clair d'une organisation aux contours de plus en plus flous. La capacité des entreprises à inscrire leur stratégie dans la durée et à répondre aux enjeux de société dépend de celle des Etats à leur imposer les formes de gouvernance et des règles de droit qui le leur permettent. ■

**J** Jean-Luc Gaffard est professeur émérite à l'OFCE Sciences Po et à Skema Business School

LE DÉBAT SE POURSUIT SUR  
LEMONDE.FR  
WWW.LEMONDE.FR/IDÉES

«Trois risques pour l'entreprise», par Jean-Baptiste Danet et Christian Noulet

« Soyons la première des "entreprises à mission" », par Mohammed Oussedik et Dominique Spinali

« Une réforme inutile et dangereuse », par Pascal Salin

## Ne prenons pas le risque de relancer l'« entrepreneur bashing »

Pour Pascal Grémiaux, dirigeant d'une PME, imposer aux entreprises la définition d'une mission d'intérêt général les rend toutes suspectes de poursuivre des intérêts égoïstes

Par PASCAL GRÉMIAUX

Voilà donc une nouvelle loi qui va concerner les entreprises : la loi Pacte, Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises. Avec son volet le plus décevant : la proposition d'évolution de la définition même de l'entreprise dans le code civil, afin de bien souligner que le but de l'entreprise n'est pas seulement économique et social. Il est aussi social : au service des salariés – en veillant à un meilleur partage de la création de valeur –, des consommateurs, des citoyens

et plus largement des habitants de la Terre – en veillant à une meilleure protection de l'environnement.

Cette vaste initiative aura en tout cas fait couler beaucoup d'encre : appelés à apporter leur écot, plus de 11000 contributeurs ont envoyé leurs propositions.

L'idée n'est pas ici de rajouter une énième contribution, bien au contraire. Elle serait plutôt de dire que l'enfer est pavé de bonnes intentions. Vouloir pousser les entrepreneurs à l'engagement sociétal et au partage avec leurs salariés, c'est oublier qu'ils le font déjà pour une grande majorité et que cette dynamique est même inscrite dans leurs génés.

Non, les créateurs d'entreprise ne sont pas guidés par la seule envie de gagner plus d'argent. Et les premières années de galère qu'ils traversent pour monter et développer leur projet ne sont pas vraiment des périodes où ils s'enrichissent.

#### OUKASES ADMINISTRATIFS

Mais, pour le savoir, il ne faut pas regarder que les grands groupes et les entreprises de taille respectable, qui représentent certes les deux tiers de la création de richesse et 50 % des emplois de notre pays, mais seulement 0,1 % des entreprises françaises. Il faut aller discuter avec les 99,9 % restants qui prennent des risques tous les jours et qui, espérons-le, représenteront les forces de demain si elles réussissent à se développer.

Voilà une loi qui risque de venir alimenter le sentiment trop répandu dans l'opinion publique – même si les choses ont heureusement commencé à changer ces dernières années, plus encore depuis

l'élection d'Emmanuel Macron – que les entrepreneurs sont avant tout égoïstes, seulement intéressés par leur petit profit, et négligent les intérêts de leurs salariés et plus largement des citoyens et de l'environnement.

Pour forcer la main de quelques irrédutibles de l'ancien monde qui n'ont pas compris le rôle global de l'entreprise, on veut forcer la main des milliers d'entrepreneurs qui l'ont déjà compris et aimeraient pouvoir se passer d'oukases administratifs et politiques dont l'effet principal sera de cadencer leur liberté, parfois même de brider leurs initiatives sociales.

Les entrepreneurs finissent par en avoir assez de ces gadgets destinés à envoyer des messages et qui aboutissent, in fine, à l'effet inverse du but recherché. Un peu comme ces entreprises qui nomment des « Chief Happiness Officer » (le responsable du bonheur au travail) pour faire croire que leurs salariés y sont heu-

reux. Le bonheur ne se décrète pas, l'engagement sociétal non plus. La coercition n'est utile que lorsque la situation est bloquée – et à cet égard, les quotas au service d'une meilleure égalité hommes-femmes sont nécessaires pour faire bouger les choses.

Mais là, dans une France pleine d'entrepreneurs qui vivent comme une évidence l'engagement auprès de leurs salariés et de la société, venir nourrir les suspicions sur la force de leur engagement risque d'être contre-productif. Monsieur le Président de la République, signez un pacte avec les entrepreneurs de ce pays : celui de la confiance. ■

**P**ascal Grémiaux est président fondateur de la PME française Eurécia