



**HAL**  
open science

## Gouvernance d'Entreprise et Morale Sociale

Michel Villette

► **To cite this version:**

Michel Villette. Gouvernance d'Entreprise et Morale Sociale : Sept articles publiés dans la presse française entre 2002 et 2022. 2023. halshs-03954829

**HAL Id: halshs-03954829**

**<https://shs.hal.science/halshs-03954829>**

Submitted on 24 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

# Gouvernance d'entreprise et morale sociale

Sept articles publiés entre 2002 et 2022

Michel Villette.

Les bons principes ne survivent jamais aux circonstances défavorables	2
L'entreprise peut-elle devenir un vecteur du développement durable ?	5
Friedman contre Freeman	8
L'éthique est-elle trop subtil pour laisser les hommes d'affaires s'en occuper ?	12
Ethique d'entreprise : la tentation du caméléon...	17
La mise en marché: une mise à l'épreuve de nos conceptions morales?	20
Loi PACTE : vers une réforme purement cosmétique ?	24

# Les bons principes ne survivent jamais aux circonstances défavorables

Michel Villette

Propos recueillis par Antoine Reverchon

**Le thème de la "responsabilité sociale des entreprises" est aujourd'hui sur le devant de la scène. Est-ce une nouveauté ?**

Non, c'est une constante de l'histoire du capitalisme. Le souci de légitimer l'activité des entreprises est récurrent. Dès qu'un patron en a les moyens, il opère un travail de justification en créant des fondations, des musées, des écoles, des institutions charitables, etc.

En fait, une entreprise se trouve placée devant trois choix possibles : se faire épingleur comme antisociale, s'afficher comme sociale et, enfin, faire du social. Presque tous les dirigeants se déclarent partisans de la troisième solution, mais "agir de façon socialement responsable" revient – concrètement – à supporter le coût d'actions qui ne sont pas financièrement avantageuses à court terme, dans l'espoir d'un retour sur investissement à long terme.

Or, ces trois voies se trouvent, comme toutes les décisions de management, mesurées à l'aune du rapport coût/bénéfice. Et ce dernier varie énormément selon les entreprises et les moments. Le coût de la responsabilité sociale peut être tout simplement trop élevé, comme actuellement chez Alcatel, obligé de licencier à tour de bras. Il peut être acceptable, si des investissements de cet ordre ont déjà été faits dans le passé ou si la part des coûts sociaux est tellement faible que l'augmenter n'est pas un problème – c'est typiquement le cas d'entreprises qui ont tellement automatisé leur production qu'elles peuvent se permettre de mieux "soigner" les personnels qui restent. Il peut même être rapidement rentable, par exemple s'il s'agit de renforcer son attractivité dans un bassin d'emploi où la main-d'œuvre est rare et instable. La scène du film de Michael Moore *Bowling for Columbine*, où l'on voit K-Mart annoncer sa décision de suspendre la vente de munitions, montre bien comment fonctionne ce calcul coût-bénéfice : cette décision prise face aux caméras améliore son image, bénéfice qui l'emporte visiblement sur la perte commerciale engendrée.

Mais ces conditions ne sont pas toujours réunies, surtout sur la durée. Un directeur de ressources humaines passe autant de temps, dans sa carrière, à comparer les ratios coût/performance entre telle ou telle usine ou entre telle ou telle personne pour préparer des plans sociaux, qu'à élaborer des plans de développement personnel pour les salariés !

L'axiome qui explique les choix des dirigeants demeure donc le suivant : la hiérarchie des préférences qui s'impose à leurs décisions est telle que les bons principes de gestion sociale ne survivent jamais aux circonstances défavorables à leur mise en œuvre. Même un dirigeant dont les convictions sont très fortes dépend, en dernier ressort, des actionnaires et des concurrents qui le menacent : s'il persiste dans son action, malgré un contexte défavorable, il finit par être remplacé. Comme l'écrit Machiavel, tout prince a intérêt à se montrer très catholique, mais cet intérêt reste soumis à son objectif premier, conquérir ou conserver le pouvoir.

L'idée que la logique des affaires prime et que les principes ne sont pas respectés s'ils ne convergent pas avec cette logique est difficile à admettre pour les Français, toujours en quête du "bon chef", du despote débonnaire.

### **Pourquoi assiste-t-on aujourd'hui à une forte résurgence de ce souci de légitimation ?**

Parce que le discours managérial, tel qu'il est véhiculé par les médias, l'édition, les cabinets de conseil, fonctionne comme le rêve freudien : il est l'image fantasmée de la réalité. On parle aujourd'hui du développement durable, alors que le court terme l'emporte partout, de la même façon que l'on n'a jamais autant parlé de la gestion prévisionnelle des emplois qu'au début des années 1990, alors que des millions d'emplois étaient supprimés. On dit ce que voudraient entendre ceux qui souffrent d'une réalité inverse.

### **N'y a-t-il pourtant pas des traductions pratiques de ce thème dans le management des entreprises ?**

Les "codes éthiques" fleurissent ; mais il y a ensuite les décisions mises en œuvre par les dirigeants, plus ou moins respectueuses de ces principes ; puis le comportement du *middle management*, toujours soumis aux classiques indicateurs de performance ; et enfin le comportement de chacun en situation de travail, confronté à l'éthique affichée par l'entreprise, à l'éthique de sa profession, à l'éthique de son groupe de pairs et enfin à son éthique personnelle. Il faut avoir lu Racine et Kant dans le texte pour concilier tout cela ! Alors, dans l'urgence, on s'en tient à une métrologie bien plus simple : augmenter la productivité de 20 %, ça met tout le monde d'accord !

### **Comment expliquez-vous alors la multiplication des tentatives de "notation sociale" du comportement des entreprises ?**

C'est sans doute la seule nouveauté : il y a désormais des prestations intellectuelles à vendre sur ce thème. Je ne pense pas que la population et les salariés soient encore très sensibles à ce débat : ils ont une vision beaucoup plus dubitative et cynique de l'entreprise. En revanche, un certain nombre de professions, dans le conseil ou les médias, s'en sont emparées pour "flanquer la trouille" aux dirigeants, afin qu'ils payent pour obtenir quitus de leur conduite réelle. Et ça peut marcher ! Au début du siècle, les principes du management scientifique de F. W. Taylor se sont imposés aux entreprises, notamment parce qu'il s'est appuyé sur un corps de professionnels, les ingénieurs conseils, dont la fortune dépendait de la promotion de ses idées.

Je ne pense d'ailleurs pas que les pratiques aujourd'hui recommandées constituent seulement une résurgence des doctrines "sociales" de l'histoire patronale française – le saint-simonisme, le catholicisme, le socialisme. Ces sources sont "retravaillées" dans les écoles de gestion et les cabinets de conseil à la lumière des *behavioral sciences* américaines, dont les thèmes majeurs sont le contrôle et le pilotage des performances, le leadership et la motivation.

Il s'agit de faire adhérer les salariés pour obtenir la performance attendue – tout comme, dans les sciences de marketing, on explore les moyens de faire adhérer les consommateurs à la marque. Dire que l'entreprise, au-delà de son rôle économique, est aussi porteuse d'une mission, de valeurs, est un point de départ obligé pour déclencher ces processus psychosociologiques d'adhésion.

On peut, cependant, avoir des doutes quant à la longévité et à la profondeur du mouvement en cours, si ce sont seulement les dirigeants et leurs conseils qui s'en emparent. Il faudrait que les associations professionnelles – les ingénieurs, les comptables, les juristes... – y participent. Des pratiques responsables ne peuvent en effet survivre à des "circonstances défavorables" que si elles s'appuient sur les règles et les principes de professions capables de faire contrepoids aux changements de priorité des dirigeants. Si ce n'est pas le cas, la mode des "responsabilités sociales de l'entreprise" sera vite oubliée, après tant d'autres.

# L'entreprise peut-elle devenir un vecteur du développement durable ?

par Michel Villette

Au cours des six derniers mois, un nombre croissant d'entreprises du CAC 40 se sont vues obligées de désigner un "directeur du développement durable". Les prises de position du président de la République et du gouvernement en faveur de cette doctrine n'ont fait que renforcer ce qui est en train de devenir un véritable phénomène de mode, comme on en connaît régulièrement dans le management.

M'entretenant avec plusieurs de ces responsables nouvellement nommés, j'ai constaté que l'un passait son temps à répondre aux demandes de renseignement des agences de notation, qu'un deuxième s'occupait surtout de la prévention des risques de contentieux et un troisième d'obtenir des aides publiques pour le traitement d'effluents pollués. En quoi ces activités, par ailleurs tout à fait respectables, constituent-elles un engagement en faveur du développement durable ? Ne faut-il pas plutôt les interpréter comme de simples réactions opportunistes à des préoccupations conjoncturelles ?

Si la notion de développement durable a un sens, il s'agit d'augmenter l'ombre portée du futur sur le présent, de limiter l'excès d'opportunisme propre au monde des affaires, de tenir des engagements dans la durée (vis-à-vis de l'environnement, des clients, des employés, des actionnaires...) et ceci, même lorsque les circonstances sont défavorables et que les conséquences financières de ces engagements risquent d'être négatives. Deux questions doivent alors être posées à l'entreprise : quels engagements prenez-vous ? Quelle est la force de chacun de ces engagements, qu'est-ce qui nous garantit que vous les tiendrez coûte que coûte et que nous pouvons avoir confiance ?

Pour l'instant, je pense qu'aucune entreprise du CAC 40 n'apporte une réponse convaincante à ces questions. Sauf lorsqu'il y a obligation légale, la force des engagements n'est jamais explicite. L'un des directeurs du développement durable que j'ai rencontré m'a d'ailleurs déclaré avec candeur : *"En tout état de cause, la performance*

*économique doit rester pour nous la priorité numéro un !"* Partant d'un tel postulat, on devine ce que deviendra le développement durable, dans la durée.

On pourrait multiplier les exemples d'entreprises, de toutes tailles et de tous pays, qui trahissent les engagements moraux pris par leurs dirigeants lorsque les circonstances deviennent défavorables. Ce n'est pas une question d'éthique personnelle du dirigeant puisque, lorsqu'il s'entête dans le respect des principes sur lesquels il s'est personnellement engagé et dont les implications financières sont négatives, il est le plus souvent remplacé, à moins que l'entreprise ne tombe dans d'autres mains. Non, c'est bien en tant que personnes morales que les entreprises contemporaines sont atteintes d'une faiblesse chronique de la volonté. Elles sont essentiellement versatiles. Elles ont des préférences changeantes d'une période à l'autre. Elles ont tendance à toujours préférer le présent au futur, et le futur immédiat au futur lointain.

Comment s'étonner de cette versatilité ? Comment une assemblée démocratique de spéculateurs irresponsables, propriétaires pour quelques semaines ou quelques jours seulement, pourrait-elle choisir de préférer le long terme au court terme ? Même si les grands fonds de pension américains sont très soucieux de développement durable, ils vendent leur paquet d'actions instantanément s'ils disposent à temps d'une information exclusive "à implication négative". Et que valent les promesses d'une société anonyme dont les propriétaires changeants ne s'engagent sur rien ?

Pour rétablir la confiance, il nous faut un remède fort à la faiblesse de volonté de nos grandes sociétés anonymes et à responsabilité limitée, incapables de résister au chant des sirènes.

Le sage et rusé Ulysse est tout indiqué pour nous fournir la solution. Sachant qu'il n'était qu'un homme, il s'est fait attacher au mât du navire par ses compagnons et il leur a bouché les oreilles. Ce dispositif contraignant et irrévocable lui garantissait qu'il ne céderait pas lorsque la tentation deviendrait trop forte. Si des entreprises veulent devenir des vecteurs du développement durable, elles doivent faire comme Ulysse : se lier de manière irrévocable (c'est-à-dire par contrat, de manière juridiquement et financièrement garantie) de façon à s'interdire les comportements opportunistes qu'elles pourraient avoir dans le futur.

Au fond, il s'agit pour le gouvernement des grandes organisations privées de s'aligner sur la pratique traditionnelle des Etats démocratiques, tous pourvus d'une Constitution et d'un Conseil

constitutionnel afin de limiter les emballements circonstanciels et opportunistes de leurs assemblées démocratiques et de leurs dirigeants. On peut changer une loi, mais il faut une majorité des deux tiers pour toucher la Constitution. L'essentiel échappe aux contingences, quoi qu'il en coûte.

Je n'ignore pas ce que cette proposition a de saugrenu. Par définition, l'entreprise libérale répugne à se lier les mains, elle cherche la flexibilité, la réactivité, la capacité à s'adapter aux circonstances imprévues. Plus l'environnement est instable et plus elle cherche la malléabilité de son organisation. Il y a donc fort à parier que la plupart des dirigeants d'entreprise jugeront imprudent de se lier les mains à la manière d'Ulysse.

Soit. Mais alors, que nos dirigeants trouvent le moyen de faire fonctionner une économie sans confiance ! Car qui peut croire à leurs chartes éthiques et à leurs engagements moraux, lorsqu'ils ont déjà signé tant de contrats en bonne et due forme, contacté tant d'engagements auprès de créanciers de premier, deuxième, troisième rangs. Que restera-t-il, la crise venue, pour honorer les promesses verbales et les engagements moraux ?

Ainsi, si un Ulysse actionnaire accepte de s'attacher au mât, nous autres simples compagnons pouvons accepter de mettre de la cire dans nos oreilles et de pousser les avirons. Mais s'il refuse ? Ne faut-il pas que chaque compagnon s'entoure d'un avocat, fasse signer des contrats, se barde d'assurances en tout genre, paye sa cotisation à un syndicat inflexible et revendique lui aussi son petit "golden parachute" ? Et qui saura faire fonctionner – durablement et éthiquement – des entreprises composées d'une telle bande de mercenaires ?

Peut-on attacher l'Ulysse-actionnaire au mât du navire ? Oui, c'est faisable, comme le démontre, en France, la persistance du vénérable statut des sociétés en commandite (Michelin, Hermès, Bonduelle...), qui responsabilise les dirigeants et actionnaires principaux de façon illimitée ; ou encore la formule de la Sagem, dont la majorité du capital est détenue par des salariés qui ne sauraient s'en défaire, quoi qu'il en coûte, à moins de quitter l'entreprise.

Une fois solidement lié au navire, l'Ulysse-actionnaire prendra-t-il des engagements sérieux vis-à-vis des tiers ? Et lesquels ? C'est une autre question. Comment attacher intelligemment l'Ulysse-actionnaire au mât du navire pour lui faire tenir de bonnes promesses ? C'est la question-clé du développement durable, et, si l'on n'y répond pas, autant parler d'autre chose.



# Friedman contre Freeman

## Deux conceptions de l'entreprise « responsable »

Michel Villette

Dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise, deux principes s'opposent : celui énoncé par l'économiste Milton Friedman en 1970, dans un célèbre article intitulé *The social responsibility of business is to increase its profits* (« La responsabilité sociale des entreprises est d'accroître leurs profits »), à celui proposé près de 40 ans plus tard par les universitaires Edward Freeman, Kristen Martin, et Bidhan Parmar dans leur article *Stakeholder capitalism* (« Le capitalisme des parties prenantes »).

D'un côté, Milton Friedman, qui a été brillamment traduit en français par Alain Anquetil, affirme que la poursuite des intérêts égoïstes des actionnaires sera finalement la meilleure contribution possible à la prospérité générale de la nation. De l'autre, le philosophe américain Freeman et ses co-auteurs affirment que le capitalisme ne peut survivre et se légitimer qu'en prenant en compte et en conciliant les intérêts de tous ceux qui sont impactés par l'activité des entreprises. En un mot, pour le bien de l'humanité, les entreprises devraient toutes devenir « socialement responsables ».

Ces doctrines peuvent paraître inconciliables. À lire ce qui s'écrit en France en 2022 et, tout particulièrement depuis la publication de la loi Pacte en 2019, on peut avoir l'impression que cette opposition radicale subsiste. En France, les partisans d'un État interventionniste auquel on demande de « réguler » des marchés semblent en outre plus nombreux que les tenants de la ligne de Friedman. Dans ce contexte, on demande aux entreprises de s'autocontrôler et de s'autoréguler.

Le débat gagnerait aujourd'hui à se rééquilibrer, car d'un point de vue analytique, les travaux de Friedman rendent en effet toujours compte de nombreuses pratiques qui persistent dans les entreprises.

L'observation attentive de la conduite des dirigeants, qui fait l'objet de nos recherches ethnographiques, et de la manière dont les décisions se

prennent montre même que, partant de prémisses opposées, les partisans de l'une ou l'autre de ces doctrines parviennent, *in fine*, s'ils sont placés devant les mêmes choix et dans les mêmes circonstances, à des résultats semblables.

Autrement dit, deux doctrines qui paraissent incompatibles et suscitent des mouvements idéologiques d'adhésion pour l'une, et de rejet violent pour l'autre, peuvent aboutir, en pratique et une fois la complexité du réel prise en compte, à des résultats quasi identiques. Les chercheurs disent que, dans ce cas, il y a « équifinalité ».

L'explication réside dans le fait que les doctrines qui définissent des grands principes de gouvernance sont inévitablement des formes stylisées de la réalité du gouvernement privé des entreprises. Elles énoncent des normes, disent comment les choses devraient se passer, définissent des intentions, mais négligent évidemment les détails de la mise en pratique.

## Concessions

Considérons d'abord le cas d'un dirigeant conforme à l'idéal de Milton Friedman : il serait à la tête d'une industrie polluante, dangereuse, exploitant une main-d'œuvre étrangère dans des conditions difficiles pour approvisionner les riches habitants d'un pays riche. S'il veut continuer à verser de gros dividendes à ses actionnaires et voir ses actions prendre de la valeur, ne sera-t-il pas le premier à vouloir se concilier les bonnes grâces des gouvernements des États-nations dont dépend la bonne marche de ses affaires ?

Ne sera-t-il pas aussi le premier à annoncer des mesures environnementales dès que des études marketing lui indiqueront qu'il s'agit là d'un thème auquel les clients sont devenus sensibles ? Aussi cynique soit-il – et il ne l'est pas forcément – aussi soucieux de servir en priorité ses actionnaires, s'il est intelligent et bien informé, il se glissera dans les politiques sociales et environnementales du moment. En effet, c'est pour lui la meilleure solution pour rétribuer au mieux et sécuriser le capital.

On peut même montrer que c'est précisément parce que l'industrie qu'il dirige est polluante, risquée et avec de fortes externalités négatives qu'il fait de gros investissements dans le socialement et écologiquement responsable. Ce faisant, il protège l'intérêt bien compris des actionnaires.

Dans un tel cas, tout dépend de la pression exercée de l'extérieur par les puissances publiques et la société civile. Si ceux-ci ont des exigences morales, notre dirigeant cynique, intelligent et rusé en tiendra compte. Si ce n'est pas le cas (par exemple si les responsables politiques sont corrompus et indifférents à l'intérêt général), il corrompra au lieu de contribuer au bien

commun, car il a de toute façon besoin d'une solide alliance avec les dirigeants des États-nations pour développer son business. Il doit leur faire des concessions.

Tant que l'entreprise est profitable...

Considérons maintenant le cas opposé d'un dirigeant se comportant selon les vœux de Edward Freeman, mais qui dirige par chance une entreprise peu polluante, employant une main-d'œuvre peu nombreuse, hautement qualifiée et très bien payée dans un pays riche. Il peut parfaitement se faire passer pour le plus écolo et le plus socialement responsable des dirigeants d'entreprise. Cela ne lui coûte pas très cher.

À la différence de son collègue pollueur, il peut annoncer un excellent bilan carbone et un excellent bilan social. Moyennant quelques efforts supplémentaires, il peut annoncer chaque année quelques menus progrès en la matière, par exemple en remplaçant un emballage plastique par un emballage en carton, en posant des panneaux solaires sur le toit de ses entrepôts ou en augmentant le nombre de femmes dans son comité de direction. Tant que son entreprise est profitable, il peut aussi s'adonner au plaisir du mécénat, et distribuer des fonds pour lutter contre la pauvreté ou soutenir les activités culturelles et sportives.

Cependant, il ne peut pas aller trop loin dans cette voie. Si la rentabilité de son entreprise vient à baisser, si le chiffre d'affaires stagne, si le cours de bourse commence à s'effondrer, notre dirigeant, malmené par les marchés financiers et critiqué par des investisseurs influents, concentrera immédiatement sa stratégie sur la maximisation du rendement du capital, et réduira discrètement ses dépenses en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE).

Alors que, l'année précédente, le rapport annuel insistait sur la dimension sociale, écologique et vertueuse de l'entreprise, le nouveau discours de politique générale insistera sur la rentabilité des capitaux investis. Ce dirigeant sera simplement réaliste. Il se souviendra que pour pouvoir donner à toutes les « parties prenantes », ce qu'elles demandent, l'entreprise doit être profitable.

## Nouveau « paternalisme »

Même dans les phases les plus dures du capitalisme, au XIXe siècle, un industriel qui construisait une usine au milieu de nulle part et qui avait besoin d'une main-d'œuvre fidèle et de qualité, devait inévitablement se mettre à faire du social et s'attaquer à des problèmes de logement, d'éducation et de santé.

On a appelé cela le « paternalisme ». Or, à y regarder de près, ce n'était pas toujours parce que le patron était inspiré par une doctrine religieuse ou par une utopie socialiste qu'il se mettait à prendre en compte le sort des ouvriers. C'était tout simplement indispensable pour assurer la réussite du projet industriel. Il fallait faire de nécessité vertu.

Une entreprise qui importe et installe des panneaux solaires dans les régions françaises n'aura évidemment aucun mal à se définir comme « écologiquement responsable », puisqu'elle est en pleine croissance précisément en raison du boum écologique et de l'explosion du prix de l'énergie.

En revanche, la tâche sera plus difficile pour le concessionnaire qui vend et entretient des camping-cars. Ces lourds véhicules de loisir qui marchent au diesel sont évidemment le type même de l'objet technique très polluant né de la société de consommation des années 1970.

Qu'importe ! Le dirigeant de cette entreprise pourra tout de même se présenter comme extrêmement vertueux sur le plan écologique puisque ses engins permettent aux habitants des villes un retour à la nature. S'il annonce de surcroît qu'il va poser des panneaux solaires sur le toit de ses hangars, il peut tout à la fois empocher une subvention, réduire ses coûts d'énergie et entrer dans la catégorie enviée des entreprises socialement responsables.

Entre la doctrine de Freeman et celle de Friedman, il n'y a qu'une différence d'intention et de justification. Un cynique Friedmanien, s'il dirige une industrie très polluante a toute chance de faire plus pour lutter contre le dérèglement climatique qu'un missionnaire Freemanien dont les activités sont peu polluantes. Un cynique Friedmanien qui gagne beaucoup d'argent et emploie peu de main-d'œuvre à toute chance de payer beaucoup mieux son personnel qu'un missionnaire Freemanien dont l'entreprise ne fait que des pertes.

## Références :

Freeman Edward, Kirsten Martin, Bidhan Parmar, « **Stakeholder Capitalism** » *Journal of Business Ethics*, 74, p.303-314. Tra Fr. A. Anquetil dans : *Qu'est-ce que l'éthique des affaires?* Paris: Vrin, 2008.

Friedman Milton, « **The social responsibility oof business is to increase its profits** ». *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970. Tra Fr. A. Anquetil dans : *Qu'est-ce que l'éthique des affaires?* Paris: Vrin, 2008

Villette Michel et Catherine Vuillermot, **Portrait de l'homme d'affaire en prédateur**, Paris: La Découverte, 2005, 2007. Tra. ang. par George Holoch, **From Predators to icons, exposing the myth of the business hero**. Ithaca, Cornell University Press, 2009.

Article initialement paru dans : Annales des Mines, série *Gérer et Comprendre* N°109, 2012, pages 84-87.

## **L'éthique est-elle trop subtil pour laisser les hommes d'affaires s'en occuper ?**

Compte-rendu de deux livres publiés par Alain Anquetil : *Qu'est-ce- que l'éthique des affaires ?* (Ed. Vrin, Paris, 2008) et *Éthique des affaires, marché, règle et responsabilité* (Éd. Vrin, Paris, 2011).

Michel Villette

Grâce aux bons soins et à la persévérance d'Alain Anquetil, professeur d'éthique des affaires à l'École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (ESSCA) et chercheur au Centre de Recherches Sciences, Éthique et Société (CERSES), nous disposons maintenant d'un ensemble de traductions (d'une bonne qualité) des textes séminaux de la littérature savante sur l'éthique des affaires des années 1970 à 2010 originellement publiés en langue anglaise. Nous n'avons donc plus d'excuses pour ne pas les avoir lus puisqu'ils sont désormais facilement accessibles.

Dans le premier de ces deux livres (2008), on trouve le célèbre article de Milton Friedman publié dans *The New York Times Magazine*, le 13 septembre 1970, qui professe avec assurance que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Qu'il s'agisse d'y adhérer ou de le rejeter, ce texte peut servir de point de départ à toute discussion sur l'éthique des affaires.

Il est immédiatement suivi d'un second texte, écrit par Edward Freeman, Kirsten Martin et Bidhan Parmar, dont le titre est *Stakeholder Capitalism*, autrement dit, *le capitalisme des parties prenantes*, une formule tombée aujourd'hui dans le vocabulaire courant des journalistes économiques, des professeurs de management, des consultants et des directeurs de communication des multinationales.

Ce texte fondateur énonce six principes qui, considérés ensemble, expliquent pourquoi Milton Friedman aurait tort : les parties prenantes ne font pas que poursuivre leur intérêt égoïste, mais a) elles coopèrent ; b) elles s'engagent ; c) elles prennent des responsabilités ; d) ce sont des créatures psychologiques complexes animées de différents points de vue et de différentes conceptions du bien et du juste ; e) elles créent, en permanence ; f) elles se font concurrence selon des modalités émergentes, c'est-à-dire qui peuvent prendre des formes plus ou moins agressives, ou plus ou moins coopératives, selon le contexte.

Ces deux textes brefs et clairs peuvent être lus par des étudiants de première année de *business school* ou par des ingénieurs et des cadres en voyage: avec leurs commentaires, ils constituent, en cent vingt pages, une parfaite introduction à l'éthique des affaires. Mais ils peuvent aussi laisser le praticien perplexe : que pourrait-il faire, en pratique, s'il voulait se comporter de façon « éthique » ? Qui a tort, et qui a raison : Friedman, ou Freeman et *al.* ?

Le second livre, de près de quatre cents pages et de neuf articles traduits de l'anglais, va davantage au fond des choses : il nous interroge vraiment sur la possibilité même d'une éthique des affaires. Il montre à la fois la nécessité principielle de ce projet et ses limites. La première limite, et non des moindres, étant la subtilité de la question, autrement dit, le temps de travail nécessaire pour embrasser la complexité des questions posées, sans doute peu compatible avec l'agenda d'un manager pressé et toujours branché sur son *iPhone*.

Je ne peux présenter ici tous les textes, mais je voudrais donner au lecteur l'envie d'aller voir de plus près le fascinant article d'Alasdair MacIntyre, *Pourquoi les problèmes de l'éthique des affaires sont-ils insolubles ?* (1977).

Dans cet important article, MacIntyre pose à la fois l'impossibilité (dans l'état actuel de notre culture) d'une théorie de l'éthique des affaires et sa nécessité.

En ce qui concerne l'impossibilité (pour l'instant, tout au moins), il avance :

- a) l'idée que les problèmes d'éthique du milieu des affaires ne sont pas fondamentalement différents des problèmes éthiques qui se posent à tous les autres membres de la société,
- b) qu'ils ne sont pas réductibles aux dilemmes décisionnels auxquels sont confrontés les individus, car, comme l'écrit Karl Marx (*Le Capital*, vol. 1, préface à la première édition), nous ne devons pas « rendre un

individu singulier responsable des rapports et des conditions dont il demeure socialement le produit »,

- c) c) que le principal problème éthique est posé par la multiplicité des arguments rivaux, qui amène à des conclusions mutuellement incompatibles, s'ignorant les uns les autres parce que ces arguments partent de prémisses radicalement différentes,
- d) d) que, dans notre culture, nous ne possédons pas de procédure rationnelle commune pour résoudre ces questions. Nous prétendons peser des affirmations contraires, mais notre culture ne nous fournit aucun instrument de mesure.

Bref, nous sommes influencés par trop de points de vue en même temps, et nous sommes tentés par des thèses qui résultent d'un trop grand nombre de prémisses rivales. Les cadres d'entreprise se trouvent donc nécessairement impliqués dans des situations où ils ne pourront pas faire du bien à quelqu'un sans causer du tort à quelqu'un d'autre. Il ne leur sera pas possible de parvenir à un accord moral rationnel sur la façon de répartir les bénéfices et les torts.

MacIntyre illustre cette affirmation au moyen de quatre dilemmes fondamentalement insolubles : 1) faut-il rétribuer en fonction des besoins de chacun ou bien faut-il le faire en fonction des mérites ?, 2) faut-il privilégier la satisfaction des besoins de tous, ou bien la liberté de chacun, par exemple, l'accès de tous aux soins, contre la liberté individuelle des médecins qui souhaitent installer leur cabinet là où bon leur semble ?, 3) faut-il encourager l'accumulation du capital, gage de la puissance économique d'une nation, ou bien faut-il lutter contre l'accaparement par quelques-uns des décisions d'investissement qui vont modeler la vie de tous ceux qui n'auront aucun contrôle sur les décisions d'investissement?, enfin, 4) faut-il laisser l'État intervenir dans l'économie afin de résoudre les trois problèmes précédents au risque de créer un problème supplémentaire, l'asservissement des citoyens à une autorité centrale imparfaite ?

MacIntyre conclut que nous devons accepter comme inévitable l'imperfection radicale de toute action sociale et que la meilleure attitude qui nous soit offerte par notre culture, notre économie et notre société nous conduira souvent à violer certaines normes de justice, d'égalité ou de liberté. Par conséquent, le problème de l'éthique des affaires cesse, pour l'essentiel, d'être un problème de décision individuelle : pour modifier les conditions éthiques de la pratique des affaires, il ne suffit pas d'agir sur les consciences individuelles, il faut aussi changer la culture, l'économie et la société, c'est-à-dire les rapports sociaux et les conditions dont l'individu demeure socialement le produit.

Les trois cents pages suivantes de l'ouvrage explorent des pistes que je vous invite à découvrir, sans oublier les trois inévitables limitations à cette ambition énoncées par MacIntyre :

- A. pour rallonger l'horizon temporel des décisions, encore faut-il ne pas être pris dans l'urgence ;
- B. pour prendre des décisions éthiques qui soient cohérentes, encore faut-il ne pas être victime d'un « morcellement du moi » incompatible avec la notion éthique de responsabilité individuelle ;
- C. pour pouvoir prendre des décisions éthiques qui soient cohérentes, encore faut-il que chacun puisse prendre connaissance des conséquences indirectes et éloignées de son action sur les autres, ce que rend pratiquement impossible la formidable opacité des organisations modernes.

Je recommande particulièrement au lecteur de ne pas manquer le texte de Christopher McMahon, *The public authority of the managers of private corporations* (pp. 331-374). Dans ce texte, l'auteur se demande comment établir la légitimité de l'autorité managériale.

Le fait que les employés ont besoin d'assurer leur subsistance et doivent ainsi faire ce que leurs employeurs leur demandent, ne suffit pas à

établir que les managers des entreprises privées exercent une autorité légitime. Il révèle seulement qu'ils possèdent un pouvoir directif par délégation des actionnaires propriétaires (qui, bien entendu, ne sont pas propriétaires des employés, mais seulement du capital !). Or, les managers peuvent exercer leur pouvoir directif soit de façon appropriée soit de façon inappropriée.

Un employé peut donc penser qu'il puisse exister des objections morales à ce qu'il fasse ce qu'on lui dit de faire (même l'essentiel), et même lorsque les activités de son entreprise sont parfaitement légales.

Si l'on veut qu'un consentement ayant la force d'une promesse fonde la légitimité de l'autorité managériale, ce consentement doit être capable de justifier l'obéissance aux directives managériales.

La solution proposée par McMahon à ce problème est que pour être légitime, l'autorité managériale doit, tout en préservant la viabilité de l'entreprise en tant qu'entité tournée vers le profit, être considérée comme une forme subordonnée d'autorité inscrite dans structure intégrée de coopération en vue du bien commun, cette structure étant bien plus grande que l'entreprise elle-même. Cette large structure de coopération au service de la prospérité de tous est en fin de compte placée sous le contrôle politique du gouvernement concerné, que McMahon suppose démocratique (et donc légitime).



Cela signifie que si des managers souhaitaient que l'autorité qu'ils exercent soit légitime (au moins aux yeux des spécialistes de l'éthique), ils auraient intérêt à agir comme des agents publics d'un certain genre, à savoir comme des auxiliaires de l'État-nation.

Partant des prémisses du libéralisme et de l'utilitarisme, beaucoup de ces textes débouchent sur de subtiles remises en cause de la vulgate libérale simpliste qui nous est trop souvent assénée. Cette subtilité est loin d'être inutile : en effet, elle nous permet d'évaluer dans quelle mesure la qualité d'agent moral peut être garantie dans le contexte de l'économie marchande.

La possibilité que certains types de structures sociales empêchent leurs membres de se concevoir comme des agents moraux est sérieusement envisagée, ce qui n'est pas rien !

Nous attendons maintenant d'Alain Anquetil qu'il publie en anglais un recueil de textes franco-phones sur l'éthique des affaires, afin d'assurer une symétrie dans ce dialogue transatlantique.

# Ethique d'entreprise : la tentation du caméléon...

Michel Villette

Pour comprendre pourquoi les entreprises ont tant parlé d'éthique ces dernières années, sans que cela change beaucoup leurs comportements économiques, remarquons que les discours éthiques ne s'adressaient pas tant aux dirigeants qu'aux autres parties prenantes. Il s'agissait de combler le déficit de confiance chez des partenaires (salariés, consommateurs, lycéens, fonctionnaires) dont le désenchantement risquait de nuire à la bonne marche des affaires. Les campagnes de communication autour de l'éthique d'entreprise visaient, malgré les scandales, à maintenir un minimum d'adhésion de la société aux valeurs de l'entreprise.

Mais quelles valeurs et quelle société ? Les grandes entreprises multinationales tirent parti de la diversité et de l'instabilité des règles et des prescriptions morales selon les moments, les populations et les pays. En Europe, il faut indiquer sur chaque paquet de cigarettes « Fumer tue », mais est-ce bien nécessaire en Afrique ? En Europe, il faut acquitter assez scrupuleusement ses impôts, mais rien n'empêche d'optimiser sa fiscalité lorsqu'on est présent dans 70 pays. Les recherches scientifiques qu'il est strictement interdit de faire ici peuvent se faire là, où les autorités n'y voient pas à redire...

Supposons une entreprise qui chercherait à régler toutes ses conduites selon les principes d'une éthique bien définie. Comment ferait-elle la preuve de l'indépendance et de l'universalité des normes qu'elle s'impose et qu'elle impose ? Qui croirait qu'elle n'entérine pas, sous une forme déguisée, un catéchisme quelconque, religieux ou politique ? Ne serait-on pas en droit de se demander alors si le terme « éthique », utilisé pour ne pas dire « moeurs » ou « morale » ne dit pas, en fait, la même chose ? Philosophiquement, la position de cette entreprise « éthique » serait contestable et fragile. Du point de vue pratique, elle se trouverait dans un pire embarras. Un couplage désormais trop rigide entre éthique affichée et conduite des opérations aboutirait à paralyser lesdites opérations et à mécontenter tout le monde, par manque de tolérance et d'écoute des exigences morales diverses et changeantes des tiers.

Il n'est donc pas étonnant que les prises de position éthiques des entreprises apparaissent comme des interventions circonstanciées et ciblées, en réponse à des menaces ou à des opportunités susceptibles d'avoir un impact négatif ou positif sur la réputation de la firme et la bonne marche des opérations. Les campagnes de communication visent à montrer que la firme et tel ou tel groupe social visé partagent les mêmes valeurs. Lorsqu'on change de groupe (de pays, de langue, de canal de communication) ou de moment, les valeurs se transforment, pour toujours rester au plus près des attentes supposées des cibles.

Le PDG d'une entreprise du CAC 40 écrivait dans le rapport annuel de 1999 : « Les membres des comités de direction ont un système de rémunération basé sur la rentabilité des capitaux investis et bénéficient de stock-options : ils partagent donc pleinement les attentes de nos actionnaires et sauront transformer notre projet économique et social en un projet créant de *la valeur pour tous les actionnaires*. » Le même écrivait dans le rapport annuel de 2002 : « *Pour la cinquième année consécutive, le groupe (...) publie un rapport spécifique de "responsabilité sociale et environnementale". Chaque année, nous nous efforçons de progresser pour (...) mieux prendre en compte les questions ou les remarques exprimées par les diverses parties prenantes* »... En l'espace de quatre ans, on est passé de l'affichage d'un privilège exorbitant accordé aux actionnaires à l'intention de prendre en compte les demandes de toutes les parties prenantes, et on laisse entendre que la politique affichée en 2002 a toujours été la politique suivie.

Pour s'adapter à la diversité des marchés, l'entreprise pratique la stratégie du caméléon. Cependant, les changements de couleur du caméléon ne passent pas complètement inaperçus. Les pratiques nomades donnent des idées de déviance aux sédentaires et alimentent le processus d'affaiblissement des règles et des normes locales. C'est peut-être pourquoi, lorsqu'elle parle d'éthique, l'entreprise suggère aux autres parties prenantes que la morale sociale sur laquelle elle fonde ses anticipations doit être, localement, respectée. Caméléon opportuniste au niveau global et à moyen terme, elle se transforme alors en prédicateur attaché à l'ordre moral de chaque paroisse.

Peut-on concilier une stratégie marketing qui vise à tirer parti de la diversité des normes et sentiments moraux selon les pays et les moments avec la prétention quelque peu arrogante à devenir un prescripteur en matière de bonne moralité ? C'est le paradoxe qu'ont cherché à surmonter les campagnes de communication récentes sur l'éthique d'entreprise. « Respectez votre morale ! », (autrement dit, soyez prévisible !), telle était

l'étrange injonction que nous adressaient les grands stratèges de l'opportunisme d'affaires.

Les entreprises ne sont pas des institutions au plein sens du terme. En dépit des intentions affichées de dirigeants en mal de respectabilité, elles répugnent à s'imposer à elles-mêmes des règles inflexibles de bonne conduite. Elles se comportent, de fait, comme des maisons de tolérance où les membres d'institutions diverses viennent à l'occasion faire leur marché. Rien d'étonnant donc à ce que le spectre des grands scandales du début des années 2000 s'estompant, les dirigeants relèguent déjà le thème de l'éthique d'entreprise bien loin dans l'ordre de leurs priorités.

**M**

## **La mise en marché: une mise à l'épreuve de nos conceptions morales?**

*Compte rendu du livre: Marché contestés. Quand le marché rencontre la morale* de Philippe Steiner et Marie Trespeuch (dir) Presse Universitaires du Mirail, 2014.

Michel Villette

Commerce de l'adoption des enfants, commerce des organes à transplanter, de la pornographie, des jeux en ligne, du cannabis, du tabac, des saumons transgéniques : autant d'activités économiques qui font l'objet de vifs débats sur la question de savoir si l'activité doit être autorisée, limitée ou interdite. Le livre dirigé par Philippe Steiner et Marie Trespeuch regroupe une série de monographies sur ce qu'ils appellent des « marchés contestés » et propose en introduction une habile théorisation de ce que ces marchés, ou quasi marchés, ou pseudo-marché ou non-marché, ou marché contrariés ont en commun.

Levons tout de suite une ambiguïté véhiculée par le titre de l'ouvrage : Ce que les auteurs nomment « Marchés contestés » n'a strictement rien à voir avec ce W. Baumol, J.C Panzar, R.D Willig (1982) nommait « Marché contestable » dans leur célèbre article « *Contestable markets and the theory of industry structure* ». En s'appuyant sur le couple liberté d'entrée – liberté de sortie, Baumol, Panzar et Willig soutenaient que l'allocation optimale des ressources n'est absolument pas exclue et même fort vraisemblable sur un marché où le nombre d'offres est faible. On y traitait de la concurrence et du fonctionnement optimum des marchés. Rien à voir avec le livre de Steiner et Trespeuch. Celui-ci s'inscrit plutôt dans la tradition théorique défendue, par exemple, par Neil Fligstein et Mac Adam (2012) où l'on se demande : Qui peut faire une transaction avec qui? Quelles sont les conditions de réalisation de la transaction? Quels sont les dispositifs institutionnels qui rendent cette transaction possible ?

L'ouvrage étudie le rôle des entrepreneurs moraux qui militent pour ou contre la mise en marché de marchandises moralement sensibles et présente trois états de la construction sociale des marchés.

Premier cas de figure : les jeux en ligne, le marché du tabac, le marché de la pornographie et le marché des funérailles sont des marchés qui font l'objet de contestation au nom de la morale mais qui fonctionne : on y fait des transactions en toute légalité à condition de respecter les règles qui encadrent ce type de l'échange.

Second cas : Le marché des organes à transplanter et le marché du cannabis sont sauf exceptions (L'Iran et les Philippines pour le marché des reins, les Pays-Bas ou un petit nombre d'Etats américains pour le cannabis) des marchés qui n'ont pu parvenir à une existence légale. Ils sont théoriquement bannis de l'échange marchand, mais continue à faire l'objet de vive controverses, en particulier sur la question de savoir si les transactions illégales n'aboutissent pas à une situation moralement pires d'un encadrement par la loi.

Troisième cas: Le marché des poissons génétiquement modifiés, de l'adoption des enfants, de la revente des données personnelles collectées sur internet, qui sont des marchés potentiels, en émergence.

Dans tous les cas, la contestation morale interfère avec le processus de construction ou de fonctionnement des marchés et parvient parfois à en bloquer l'émergence ou à en modifier le cours.

Pour contraindre un marché par des règlements, des mesures fiscales ou l'imposition d'un tarif administré ou pour le déclarer illégale, les entrepreneurs moraux invoquent toujours l'existence d'une population fragile qu'il s'agit de protéger : Enfants, malades, pauvres, ou même «pervers» qu'il faudrait protéger d'eux mêmes dans le cas de la pornographie, mangeurs ou fumeurs inconscients des dangers de ce qu'ils ingèrent.

En regard de la population fragile à protéger les entrepreneurs moraux invoquent le plus souvent l'existence d'une population dangereuse de marchands sans scrupules qu'il faut empêcher d'exploiter la population qualifiée de fragile. Mais il peut arriver que ce soit certains marchands qui veuillent moraliser le marché pour se mettre à l'abri de la concurrence d'autres marchands, moins scrupuleux.

Parfois, le débat moral se développe à front renversé, la marchandisation devenant un moyen jugé positif d'améliorer l'existence de la population fragile à protéger. C'est le cas par exemple pour les malades pour lesquels on légalise la consommation de cannabis ou encore, pour la population des chevaux dont on juge moral de financer l'élevage, même si c'est au détriment des turfistes.

Il peut arriver que deux populations fragiles de signe opposé se rejoignent dans la controverse : l'une est mise en avant par ceux qui s'opposent à l'émergence d'un marché tandis que l'autre est mise en avant

par ceux qui veulent le libéraliser. Le cas du commerce des organes humains est de ce point de vue exemplaire. Il met en présence des malades qui ont un urgent besoin d'organes à transplanter pour sauver leur vie et pour lequel le commerce d'organe pourrait être une solution efficace, et de l'autre les pauvres de pays lointains qu'il s'agit au contraire de protéger de l'offre irrésistible de marchands d'organes qui les incite à risquer leur santé pour échapper à la misère.

Défenseurs de populations fragiles contre le marché ou bien défenseurs de populations fragiles par le marché forment des alliances avec ceux qui sont pour ou contre la marchandisation de la société et contribue à la mise en place de formes multiples et singulières de dispositifs de régulation des marchés. Ce sont ces dispositifs qui sont passés en revue dans les neuf chapitres monographiques de l'ouvrage.

Le numéro de mars 2015 de *Gérer et Comprendre* comportait un dossier intitulé ; *Décrire les marchés*. Hervé Dumez y rappelait que « si l'on a une profusion de théories sur les marchés, il manque des descriptions fines de marchés réels ». Le livre dirigé par P.Steiner et M.Trespeuch peut-il être considéré comme une contribution à la description fine des marchés ? A la lecture de l'ouvrage on est plutôt porté à répondre non car les auteurs n'échappent jamais vraiment aux idées générales sur les marchés : réglementation, débats sur les réglementations, querelles entre entrepreneurs moraux pour ou contre la mise en marché. Face à ces confrontations d'idées générales, il manque des narrations précises de la manière dont les transactions ont effectivement lieu, ici et maintenant, entre des personnes réelles. Que le marché soit licite ou illicite, qu'il fasse l'objet de condamnation ou de célébration par tel ou tel, une description complète des marchés devraient nous dire ce que font, en pratique, les gens qui échangent les biens rares et qui sont la cible des contestations morales. Comment font-ils ? Pourquoi le font-ils de cette façon et comment pourraient-ils le faire autrement si telle ou telle condition de marché était modifiée?

Les sociologues qui ont rédigé cet ouvrage ne semblent pas être descendu suffisamment au niveau de la vie quotidienne pour nous éclairer sur l'écart entre les idées générales sur les marchés et les activités commerciales qui ont lieu sur le terrain. Or, ni le trafic d'organes, ni le commerce de la pornographie n'ont lieu dans le monde des idées. Par delà les succès et les échecs des promoteurs de texte de loi, la sociologie ne devrait elle pas toujours commencé et finir par la prise en considération de ce qui arrive aux personnes directement impliquées dans les transactions, surtout lorsque c'est une question de vie ou de mort ?

Je recommande la lecture de cet ouvrage, non pas pour ce qu'il nous apprend sur le fonctionnement des marchés, mais pour ce qu'il nous dit sur les entrepreneurs moraux qui ont des avis sur ce que devraient être les marchés et qui parviennent parfois, pour un certain temps au moins, à infléchir le cours de l'histoire de ce qui est licite ou illicite dans les transactions. C'est une contribution à l'étude de la normalisation des activités marchande mais elle participe elle aussi à l'ignorance persistante sur ce que sont les activités marchandes. Elle s'inscrit dans une longue tradition d'étude des limites de l'échange marchand, limites classiquement signalées dans les manuels d'économie (par exemple celui de Paul Samuelson) à propos des situations de guerre ou de la pénurie de produit de première nécessité (famine, cataclysme...) mais qui méritait, en effet, d'être discutées plus largement.



# Loi PACTE : vers une réforme purement cosmétique ?

Michel Villette

Avec le [projet de loi PACTE](#), le gouvernement a annoncé une nouvelle tentative de réforme de l'entreprise. Il s'agirait de ne plus prendre seulement en compte les intérêts des actionnaires, mais aussi ceux d'autres parties prenantes : salariés, fournisseurs, etc. Il s'agirait aussi d'inscrire dans l'objet social, des engagements environnementaux et sociétaux. La manœuvre est politiquement habile. C'est une concession à l'aile gauche, au moment où des réformes plus substantielles suscitent la grogne sociale. Cette tentative de réforme est-elle autre chose que purement cosmétique ?

## De (trop) timides propositions

Les suggestions se multiplient pour réformer l'entreprise. Alors qu'une [proposition de loi \(n°476\)](#) a été déposée le 6 décembre 2017 par un groupe de députés Nouvelle Gauche, [Nicole Notat et Jean-Dominique Senard ont remis le 9 mars un rapport au gouvernement](#), conclusion de la mission « Entreprise et intérêt général » commandée par le gouvernement. Ce rapport propose notamment de modifier [l'article 1833 du code civil](#), définissant le statut d'une société. En l'état, cet article dispose que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ». Les réformateurs proposent d'ajouter : « [...] La société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

Prudemment, les réformateurs ne proposent pas de modifier fondamentalement le statut de la société anonyme telle que définie par le Code de commerce, [Livre deuxième, titre II, chapitre V](#). Ils proposent seulement d'ajouter une petite phrase sibylline à [l'article L225-35](#) :

*« Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société en référence à la raison d'être de l'entreprise, et veille à leur mise en œuvre, conformément à l'article 1833 du code civil. »*

Pourtant, c'est bien dans les articles du Code de commerce définissant la société anonyme que se joue, depuis sa rédaction en 1807, la possibilité pour des investisseurs de se retirer à tout moment en revendant leurs actions, de limiter leurs risques à leurs apports et d'imposer parfois une stratégie orientée vers la valorisation à court terme du capital. Si rien de tout cela n'est modifié, quel est alors l'enjeu de cette nouvelle proposition de réforme ?

Elle risque fort de rejoindre le Panthéon des projets avortés, où se sont succédés, dans le sillage de l'encyclique *Rerum Novarum* (1891), ceux de Frédéric Le Play (1901), Émile Cheysson (1911), Hyacinthe Dubreuil (1934), Jean Coutrot (1936), François Bloch-Lainé (1963), Pierre Sudreau (1975), Jean Auroux (1981), Jacques Attali (2008) et quelques autres...

## Rendre l'entreprise plus sociale : une histoire ancienne

Pour mémoire, le Rapport Sudreau, remis le 7 février 1975 au président Valéry Giscard d'Estaing, proposait la création de deux nouvelles formes de sociétés civiles et commerciales : d'un côté, la société des travailleurs associés où les détenteurs de capitaux n'avaient ni droit de vote, ni place au conseil d'administration, et de l'autre, les sociétés à gestion participative. Sudreau proposait aussi la création d'entreprises sans but lucratif, à mi-chemin entre la société commerciale et l'association, ainsi que la revalorisation du rôle des actionnaires minoritaires et la création d'une procédure d'alerte par les salariés.

Ce rapport, qui fit grand bruit, eut finalement peu d'effet. C'était une tentative des Gaullistes pour répondre aux revendications sociales d'une époque où déjà, le capitalisme et les entreprises avaient une mauvaise image publique. Il est vrai que la société anonyme, telle qu'elle est définie dans le code de commerce depuis 1807, marque l'exclusion juridique des salariés de la société qui les emploie. Comme l'écrit Jean-Philippe Robé dans son ouvrage, *L'entreprise et le droit* (PUF, 1999) :

*« Seule existe la société des actionnaires, tandis que l'entreprise est officiellement inexistante et sa reconnaissance improbable. » (p. 102)*

C'est dans le cadre de cette absence de statut, marqué du sceau de l'ambiguïté, que les entreprises de la fin du XX<sup>e</sup> siècle ont mis en œuvre leurs stratégies d'externalisation de la question sociale. Elles ont opéré une réduction de la part de la masse salariale dans les coûts, par élimination de la main d'œuvre peu qualifiée devenue trop chère : automatisation, sous-traitance massive et délocalisation.

## Un nouveau statut inutile ?

La modification de statut proposée en 1975 aurait-elle changé quoi que ce soit aux vagues de restructuration qui servent aujourd'hui de base au développement d'entreprises plus flexibles, plus agiles et plus innovantes ? Ce nouveau statut juridique aurait-il empêché le chômage de masse français, dont les causes ont autant à voir avec les politiques publiques qu'avec le droit des affaires ? C'est peu vraisemblable.

Quarante-trois ans plus tard, a-t-on vraiment besoin de ce nouveau statut juridique pour aborder la nouvelle conjoncture, alors que les salariés qualifiés sont enfin en position de force face à des employeurs en quête fébrile de talents pour innover ?

Pour en débattre, je propose d'abandonner l'opposition frontale et simpliste entre d'un côté des entreprises qui seraient orientées vers le seul profit pour les actionnaires et de l'autre, des entreprises orientées vers la satisfaction de toutes les parties prenantes (capitalisme des actionnaires, ou *shareholders capitalism*, contre capitalisme des parties prenantes, ou *stakeholders capitalism*).

## Une opposition artificielle

L'opposition entre ces deux sortes de capitalisme est le fruit artificiel du débat théorique qui a opposé deux grandes figures intellectuelles américaines : Milton Friedman (1970) qui soutenait que « la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » et Edward Freeman et ses collègues (2007), promoteurs du « capitalisme des parties prenantes ».

Des chercheurs moins centrés sur les questions de principe savent que ces deux postures sont deux modes opposés de justification de l'activité des entreprises, mais qu'elles conduisent l'une et l'autre à des pratiques très peu différentes, voir similaires. Parmi ces chercheurs pragmatiques, centrés sur l'action plus que sur les discours, j'invoquerais une figure de référence dans les sciences sociales : James March, auteur en 1962 de l'article intitulé « The firm as a political coalition ».

## L'entreprise est une structure conflictuelle

Outre l'intérêt intrinsèque, de l'article de March, il présente l'avantage d'avoir été écrit *avant* le lancement des controverses sur le capitalisme des parties prenantes initié par Freeman. C'est donc en toute candeur qu'il montre comment un dirigeant d'entreprise en quête de rentabilité a intérêt à former une coalition intelligente avec tous les tiers dont il a besoin pour assurer la réussite de l'entreprise qu'il dirige (clients, salariés, fournisseurs, pouvoirs publics, actionnaires et banquiers).

Selon James March, l'entreprise est un système conflictuel. Les classements des préférences des unités se contredisent mutuellement : ce qui est investi dans l'entreprise réduit d'autant les dividendes pour les actionnaires ; ce qui va aux augmentations de salaires ou aux fournisseurs diminue la rentabilité du capital ; ce qui va à l'action commerciale ne va pas au budget des usines ; ce qui finance l'automatisation des usines limite le budget disponible pour les commerciaux. Les ressources sont rares et leur répartition est toujours frustrante pour les uns ou pour les autres.

## L'implication des parties prenantes est indispensable à la rentabilité

L'entreprise est donc essentiellement conflictuelle, mais elle est aussi une coalition de participants. Chaque participant a des exigences, autrement dit des demandes de paiement pour prix de sa participation. Ces exigences varient dans le temps et sont plus ou moins écoutées selon les circonstances : certains salariés auront des augmentations de salaires, des promotions ou des primes et d'autres pas ; certains fournisseurs auront plus de commandes et d'autres seront déréférencés... Pour que l'entreprise réussisse, le dirigeant attribue les paiements aux participants utiles de sorte qu'ils accroissent leurs contributions, et il les incite à apporter toujours plus.

Si on lit attentivement le texte de James March, on peut conclure que même le pire des capitalistes, celui qui est le plus obsédé par le profit et la croissance, a un intérêt bien compris à entretenir soigneusement la coalition d'alliés dont il a besoin – y compris les salariés et les fournisseurs. Réciproquement, même le patron le plus social et le plus moralement responsable a le devoir de se séparer des alliés qui ne contribuent plus efficacement à la prospérité de l'entreprise, sinon, c'est la survie même de l'organisation toute entière qu'il met en danger.

## Quand l'illusion risque de tuer l'entreprise

L'opposition entre la théorie de Friedman (*stockholders oriented*) et celle de Freeman (*stakeholders oriented*) n'est donc pas aussi radicale qu'elle en a l'air. Les déboires et les scandales d'entreprises « sociales et solidaires » ou le comportement très correcte de certaines entreprises privées en difficulté sont là pour nous le rappeler. Alors, pourquoi vouloir changer le statut de l'entreprise ?

À part quelques mesures annexes (comme la nomination de représentants des salariés au conseil d'administration qui fera plaisir aux syndicats réformistes), la seule justification possible d'un débat public sur le statut des entreprises est de réconcilier les français avec leurs entreprises. Comme l'écrivent les auteurs d'une des sources du projet de réforme actuellement en débat, le livre « L'entreprise, point aveugle du savoir » (Éditions Sciences humaines, 2013), il s'agirait de

rendre l'entreprise « désirable » en proposant « des représentations soutenables et motivantes ».

Peut-on vraiment être dupe d'une doctrine qui suppose possible de prendre en compte les intérêts de toutes les parties en présence et de les harmoniser ? L'entreprise est une organisation fondamentalement conflictuelle, où le dirigeant ne peut satisfaire toutes les demandes contradictoires des parties en présence. Au lieu d'entretenir l'illusion, mieux vaudrait admettre qu'une entreprise qui consacrerait trop de ses ressources à défendre les politiques publiques du moment, au lieu de se centrer sur la création de valeurs, serait une entreprise ralentie, dispersée, poursuivant trop d'objectifs à la fois, et donc moins apte à contribuer à la prospérité de la Nation...

## Références :

M. Friedman (1970) « The social responsibility of business is to increase its profits », New York Times Magazine, 13 septembre 1970

R.E. Freeman , K. Martin and B. Parmar (2007) « Stakeholder capitalism », Journal of Business Ethics, Volume 74, issue 4, p. 303-314.

J.P. Robé (1999) « L'entreprise et le droit », PUF, « Que sais-je ? ».

B. Segrestin Blanche, B. Roger et S. Vernac (2013) « L'entreprise, point aveugle du savoir », Éditions Sciences Humaines.

# Gouvernance d'entreprise et morales sociales

Ce livre regroupe un ensemble d'articles traitant du rapport entre les principes de gouvernance des entreprises et la morale sociale du temps. Publiés par Michel Villette entre 2002 et 2023 dans *Le Monde*, *Les Echos*, *The Conversation* et les *Annales des Mines*, ils énoncent avec constance des réserves sur les tentatives pour faire du capitalisme une activité moralement légitime. Ils montrent les apories et les dangers d'une telle prétention, porteuse de malentendus, d'hypocrisie, de déceptions, alors qu'en pratique, la préoccupation principale -voir exclusive- des dirigeants reste le plus souvent d'obtenir rentabilité et croissance, ce qui est loin d'être facile.

A propos de l'auteur :

**Michel Villette** est professeur émérite à AgroParisTech (Université Paris-Saclay) et chercheur rattaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS-EHESS-CNRS), Paris PSL. Il a été cadre au groupe BSN-Danone (1974), maître de conférence à l'Université de Téhéran (Iran) (1975-76), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'Etudes des Systèmes et Technologies Avancées (1982-87), directeur d'étude à l'Institut Entreprise et Personnel (1987-90), Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (1990-92). Il a publié aux Editions du Seuil *L'Homme qui croyait au management*, 1988 (prix Dauphine-Entreprise), et aux Editions la Découverte : *L'Art du stage en entreprise* 1994, 1999, 2002, 2010 ; *Le Manager jetable*, 1996 ; *Sociologie du conseil en management*, 2003, 2009 ; et avec Catherine Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, 2005, traduit en anglais par Cornell University Press, 2009, sous le titre *From Predator to Icons*, et en chinois par Gold Wall Press à Peking.