

L'entreprise, entre solidarité et partage

SYLVAIN FORT ET CÉDRIC MEESCHAERT

L'État est-il le seul dépositaire de la morale publique et, à ce titre, seul responsable de la redistribution ? Les entreprises n'ont-elles aucune légitimité pour agir ? Certes, celles-ci ont parfois donné à voir le spectacle désolant de leur incapacité à œuvrer de façon cohérente et responsable. Pourtant nombreuses sont celles qui sont engagées dans des actions de RSE, d'ISR ou de solidarité, sans rien perdre de leur rentabilité. Sont-elles reconnues pour autant ? Il faut aller, d'une part, beaucoup plus loin dans le partage de la valeur, et, d'autre part, faire reconnaître par l'équité fiscale l'action des entreprises qui œuvrent pour le bien commun. C'est à un renversement de paradigme que nous invitent les auteurs.

Les critiques de l'État-providence ne sont pas nouvelles et sont rarement originales. Il semble même que chaque époque ait trouvé à se plaindre d'un État jugé trop envahissant et captateur de richesses. Certes, le XX^e siècle aura ajouté aux instruments habituels de l'État pour financer son train de vie un nouvel outil amené rapidement à faire florès, l'impôt sur le revenu. Le « ras-le-bol fiscal » que l'on feint d'éprouver en France depuis quelques mois ou années est à l'évidence un thème récurrent du débat public. C'est presque une entrée du *Dictionnaire des idées reçues* de Flaubert qu'il faudrait inventer : « Impôts : toujours trop élevés. S'en plaindre. »



L'ÉTAT-PROVIDENCE, SEUL DÉPOSITAIRE DE LA MORALE PUBLIQUE

Il faut cependant reconnaître que, depuis un peu plus d'un demi-siècle, nous vivons sous un régime idéologique qui a marqué dans l'histoire des taxes et prélèvements un tournant important : à l'impôt comme outil de financement de l'État, et donc des dépenses régaliennes qui, peu ou prou, sont reconnues par tous comme nécessaires (selon des modalités et dans des périmètres variables selon les analystes), a succédé l'impôt conçu comme instrument de redistribution. Autrement dit, la morale s'est mêlée à l'action fiscale. La neutralité technique des nécessaires dépenses publiques s'est teintée d'une dimension d'éthique publique. Comme le fait remarquer Alain Laurent dans sa très remarquable introduction à la traduction française enfin disponible de *The Ethics of Redistribution*¹ :

« Bien que son principe ait été de fait posé dès la fin du XIX^e siècle par le socialisme fabien au Royaume-Uni et le solidarisme en France puis mis en œuvre dans le cadre du *Welfare State* lors du New Deal aux États-Unis au cours des années 1930, la référence à la « redistribution » des richesses et des revenus n'apparaît lexicalement de manière explicite qu'à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. Soit au moment même où les dispositifs de transferts massifs des revenus commencent à constituer l'axe central

¹ Bertrand de Jouvenel, *L'Éthique de la redistribution*, préface d'Alain Laurent, Les Belles Lettres, Paris, 2014. Ce traité incisif de Bertrand de Jouvenel appartenant à sa période « libérale » (il venait alors d'intégrer la Société du Mont-Pèlerin) reprend en réalité deux conférences données dans le cadre des « Boutwood Lectures » à Cambridge à l'automne 1949. Ces deux conférences furent publiées en 1951 par les Presses de l'université de Cambridge, et ont attendu depuis lors leur traduction en français.

de l'intervention sociale croissante des États ouest-européens promus en États-providence. »

La dimension éthique de la redistribution est ce qui va nous occuper ici. En effet, contrairement à ce qui est trop souvent admis, les défaillances de l'État-providence ne sauraient s'analyser seulement d'un point de vue économique. L'État-providence, à la différence de l'État dont parlent les néoclassiques, n'est pas seulement un agent économique. Il intègre dans le débat public et dans la conception même de son rôle un élément de jugement moral sur ce qui vaut ou ne vaut pas la peine de faire l'objet d'une redistribution de la richesse nationale captée par le biais de l'impôt. Autrement dit, l'État, de toute évidence, n'est pas le distributeur impartial

d'une manne financière qu'il fait pleuvoir, *Deus ex machina*, sur les nécessiteux. Cette providence, fort peu théologale en réalité, est tout imprégnée de présupposés moraux établissant une hiérarchie entre ce qu'il convient ou pas de financer par la dépense publique, et à quelle hauteur. Cette hiérarchie obéit aux valeurs fondamentales d'un régime donné. Par exemple, il va de soi que l'Éducation nationale, passant par une scolarité obli-

“ Les errements et les défaillances de l'État-providence ne posent pas seulement un problème économique, mais aussi un problème moral.

gatoire et gratuite, n'est pas seulement un poste de dépense identifié comme nécessaire au nom de la formation du citoyen : c'est un credo ancré dans un cadre de pensée qui s'est forgé avec le temps ; sa résistance à toute réforme tient moins à l'incapacité technique où seraient les réformateurs successifs de proposer des réformes plausibles qu'à l'incapacité morale d'une partie de la population et du personnel politique à remettre en cause un modèle profondément inscrit dans le patrimoine moral de la nation.

Au cœur de l'État-providence se trouve inscrite, de manière sous-jacente à toutes les priorités identifiées, la notion d'égalité. Cette notion irrigue toute son action.

Les errements et les défaillances de l'État-providence ne posent donc pas seulement un problème économique, mais aussi un problème moral. Érigé pour établir la justice partout où elle fait défaut, et en particulier lorsque l'économie crée de l'injustice et de l'inégalité, l'État-providence devrait pouvoir être interpellé sur sa capacité à laisser l'inégalité prospérer ou à l'amplifier.

Or, nous touchons là au point nodal de toute critique possible à l'égard de l'État-providence. Se sachant insuffisant et faillible, celui-ci dénie

pourtant à tout autre que lui la capacité à établir la justice. C'est ainsi que l'État en France préfère proliférer sous toutes ses formes, au nom de la justice économique et sociale, plutôt que laisser, *horresco referens*, d'autres instances – privées – faire le travail. À supposer qu'elles le fassent et qu'elles réussissent, il serait en effet toujours loisible de questionner cette indépendance et cette neutralité que seul l'État, par nature, possède.

Si bien qu'au moment même où les dysfonctionnements de l'État-providence se signalent avec une évidence aveuglante – que cela soit sur le front des finances publiques, de la dette publique, du niveau de prélèvements obligatoires, de la captation et destruction d'une part croissante de la richesse nationale, de la spoliation galopante des classes moyennes –, il n'est pas possible d'en produire une critique réellement efficace ; et cela non pour des raisons techniques mais morales. En effet, même s'il est défaillant, l'État-providence reste profondément légitime. Ce qui est mis en cause, ce n'est ni son existence, ni son bien-fondé, ni même la justification des hiérarchies morales sous-jacentes à ses arbitrages, c'est tout au plus son fonctionnement, son poids relatif, ses scléroses. Aussi l'État-providence doit-il trouver le moyen de mincir et de se muscler. Mais jamais on ne songerait à dire qu'il doit également desserrer son emprise sur des secteurs où il n'est pas efficace : puisque, précisément, ce défaut d'efficacité ne compromet en rien sa légitimité. Ce n'est pas parce qu'il dysfonctionne que l'État-providence perd sa raison d'être, qui est politique et morale avant d'être pratique et concrète.

Les tenants de l'État-providence n'auront d'ailleurs aucune peine à démontrer qu'en dépit de ses dysfonctionnements identifiés, celui-ci assure son office de manière efficace. Selon les chiffres publiés pour 2013 par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective¹, l'effet des dispositifs directs et indirects de redistribution à l'œuvre dans les dépenses sociales réduit de 7,4 fois avant redistribution à 3,9 fois après redistribution l'écart entre les 20 % plus aisés et les 20 % les plus pauvres.

Il faut bien saisir ce double visage, alternativement moral et technique (ou technocratique), de l'État-providence pour comprendre le sort qui est fait aux entreprises, notamment en France, et le jugement qui est porté sur elles. Ce jugement n'est pas uniquement technique, pour le coup : on ne reproche pas aux entreprises de mal faire leur travail. Ce jugement est, de part en part, moral. On leur reproche de méconnaître toute préoccupation de justice et d'égalité. Le débat public en France est tel qu'il n'existe



¹ Cité par Alain Laurent, *ibid.*, p. 24.

qu'une seule instance morale collective : l'État et ses entités subsidiaires, le reste étant dépourvu de toute légitimité morale à agir. Les entreprises peuvent bien réaliser des tâches d'intérêt général, jamais elles ne bénéficieront de la grâce ontologique dont jouit l'État, dépositaire par nature de la Justice et de l'Égalité.

L'État-providence est d'autant plus enclin à nier aux entreprises cette dignité morale qu'il se sait, techniquement, moins efficient. Le seul recours qui reste à l'État-providence est de porter l'accent, avec une croissante emphase, sur sa dignité morale pour se démarquer de toutes solutions alternatives ; celles-ci, même si elles étaient opérationnellement valables, seraient de toute manière moralement disqualifiées. C'est pourquoi les valeurs de la « République » sont martelées avec autant d'insistance que de vacuité par tous les responsables politiques : que leur reste-t-il sinon cette sommation morale en forme de prééminence innée ? Et lorsqu'ils se déclarent « pro-business », qu'il soit bien clair pour tous que cela ne consiste en rien à adouber moralement les entreprises : être « pro-business » aujourd'hui est la moindre habileté qu'on puisse demander à des États-providence exsangues en quête de rentrées fiscales apportées par les entreprises.

Pour autant, si l'État demeure dans les esprits le garant ultime des grands principes, c'est aussi parce que les entreprises ont donné publiquement le spectacle de leur incapacité à agir dans la durée pour la justice et l'égalité.

DES ENTREPRISES ILLÉGITIMES ?

Le sujet est complexe pour les entreprises. Leur équation économique n'est pas, par nature, faite pour susciter des comportements visant l'intérêt général et le bien-être des populations. Le fonctionnement des entreprises est une succession vertigineuse d'arbitrages dont la rationalité économique prime sur la dimension morale.

Faut-il rappeler les évolutions du monde de l'entreprise qui ont fourni à ses adversaires, et souvent même à ses partisans, des sujets d'irritation ?

Qu'il s'agisse de l'échelle colossale des rémunérations, des retraites et parachutes dorés, des délocalisations spectaculaires, les entreprises françaises ont importé ces dernières années des pratiques auxquelles il était sans doute techniquement impossible de se soustraire mais dont la réception morale a été plus que mitigée. L'argument du développement et de la création d'emplois, qui seraient induits par cette mise en conformité avec

la pratique mondiale des affaires, s'est heurté à un scepticisme légitime, fondé sur le constat de la désindustrialisation et de la poursuite des destructions d'emplois. La crise financière de 2008, enfin, est venue saper de manière radicale la confiance placée dans l'économie financiarisée, et a offert à l'État-providence l'occasion de démontrer son utilité et sa puissance d'intervention. Rappeler ces éléments n'est pas le fait d'un altermondialisme militant : il serait déraisonnable de ne pas prendre en compte les signaux envoyés aux opinions publiques et aux gouvernants par des comportements *corporate*, probablement justifiés dans la sphère de l'économie mais jugés illégitimes voire immoraux dans la sphère politique et sociale.

Critiquer, dans ce contexte, les errements de l'État-providence devient dès lors difficile. Il faut être allé très loin dans l'exemplarité pour permettre à de telles critiques de porter. Et même alors, la proposition de substituer à certains égards l'action privée de l'entreprise à l'État-providence reste un horizon difficile à atteindre.

L'entreprise, en France, n'a pas su conquérir la crédibilité morale qui lui permettrait de se poser en alternative légitime à l'action de l'État-providence.

Qu'on se rassure : cette situation de doute sur la capacité des entreprises à remplir un supposé contrat social n'est pas limitée à la France. Michael Porter et Mark R. Kramer entament leur article fondateur « Creating Shared Value » en ces termes : « *The capitalist system is under siege.* » Avant de poursuivre : « *In recent years business increasingly has been viewed as a major cause of social, environmental, and economic problems. Companies are widely perceived to be prospering at the expense of the broader community*¹. » Sous la plume de Michael Porter, ces constats ne sont pas suspects de complaisance avec les nostalgiques du dirigisme. Comme de nombreux observateurs de l'économie d'entreprise, Porter constate que les succès des entreprises ont été trop souvent obtenus au détriment de leur image dans l'opinion publique et, particulièrement, aux dépens de leur crédibilité en tant qu'acteurs responsables

“ L'entreprise, en France, n'a pas su conquérir la crédibilité morale qui lui permettrait de se poser en alternative légitime à l'action de l'État-providence.



1 Michael Porter, Mark R. Kramer, « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011, vol. 89, n° 1/2, p. 62-77. « Le capitalisme est en état de siège. [...] Ces dernières années, le monde des affaires a été perçu, de façon croissante, comme une cause majeure des problèmes sociaux, environnementaux et économiques. Les entreprises sont largement vues comme prospérant au détriment de la communauté élargie » (NDLE).

d'un point de vue social, environnemental, politique, sociétal, etc. – bref, comme acteurs éthiques.

ENTREPRISES ÉTHIQUES : ÉVIDENCE OU PARADOXE ?

Conscientes sans doute des limites de leur approche éthique, les entreprises ont, depuis presque deux décennies, cherché des pistes de travail leur permettant de faire converger leur activité économique et leur rôle social. Le bilan des engagements et des efforts consentis par les entreprises pour donner des gages en ce domaine est cependant mitigé – et du reste, tout n'est pas entièrement de leur responsabilité.

Ainsi, les efforts réalisés pour embarquer les collaborateurs dans l'aventure entrepreneuriale par des dispositifs variés d'intéressement relèvent sans nul doute de la volonté de fédérer le corps social – du moins celui de l'entreprise elle-même – autour d'un projet et des résultats obtenus. Ces efforts se sont cependant heurtés à des dispositifs fiscaux dissuasifs qui en ont, pour une bonne part, ruiné la portée. La mort programmée des stock-options a notamment participé de cette volonté de la puissance publique d'abraser les gains ainsi réalisés, au nom de la justice sociale et fiscale. Le traitement fiscal de la participation et de l'intéressement, quoique moins radical, est allé dans le même sens. Ainsi, la tentative des entreprises de répondre au soupçon de privilégier la rémunération du capital aux dépens de la rémunération du travail (un arbitrage qui est au cœur des analyses de l'économiste Thomas Piketty) s'est heurtée à un rabot fiscal.

L'éclosion puis le développement rapide des thèmes de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et ESG ont semblé également constituer une réponse adaptée aux exigences portées par la sphère sociale. S'il n'est pas ici utile de rappeler toutes les étapes de l'intérêt pour les activités et les produits financiers « socialement responsables », il convient de signaler que cette évolution s'est ancrée dans une réflexion menée en France dans les années 1980 par l'association Éthique et Investissement¹ sous l'impulsion de sœur Nicole Reille. Un changement de paradigme s'est

¹ Association créée en 1983 par des congrégations religieuses. Voir aussi, sur la doctrine sociale de l'Église, l'article de P. Baudoin Roger, « Quelles références pour l'action sociale de l'État ? », p. 53.

progressivement produit dans l'investissement socialement responsable (ISR)¹ : d'une sélection « excluante » des supports d'investissement sur critères éthiques², on est passé à une sélection « incluante » des cibles d'investissement, soumises à des exigences claires en matière de responsabilité, de soutenabilité et de gouvernance. Il convient cependant d'avouer que la gestion ISR n'a pas toujours appliqué les critères éthiques de la manière la plus rigoureuse. Selon les acteurs, le curseur d'éligibilité à l'ISR peut varier du simple au double. Cela ne disqualifie en rien l'ISR, mais se prête évidemment à des lectures défavorables : Michael Porter lui-même n'hésite pas à parler de la *corporate social responsibility* comme d'un dispositif « cosmétique ».

L'ISR a également trouvé des détracteurs parmi les partisans les plus vifs de l'entreprise : en particulier, les économistes néoclassiques ont considéré que l'ISR était un facteur distrayant l'entreprise de sa vocation première, qui est de faire du profit. Selon cette logique, tout ce qui peut sortir l'entreprise de cette épure est considéré comme contre-productif ; non que l'entreprise doive se montrer indifférente au bien-être social, mais ce bien-être se conquiert, selon ces mêmes économistes, non par le souci direct des entreprises à cet égard, mais par le souci de bien faire son travail, en optimisant la production de richesses, dont les retombées sociales et économiques sont (ou seraient) bien plus favorables à l'environnement de l'entreprise que n'importe quelle politique d'entreprise spécialement dédiée à cet objectif. Un certain cynisme semble présider à cette vision. Cependant, elle n'est pas infondée, précisément si l'on pense à la relation entre l'entreprise et l'État-providence : si l'entreprise entend se substituer, dans certains segments de l'action d'intérêt général, à l'État-providence, elle ne fait en réalité que payer deux fois, puisque cette action sociale ne la dispense en rien de payer l'impôt, supposé servir aux mêmes fins. Le zèle des pouvoirs publics à rapatrier le maximum de matière fiscale des grands groupes français donne, paradoxalement, raison aux néoclassiques : les dépenses RSE de ces grands groupes (qu'il s'agisse de Total,

“ Les économistes néoclassiques ont considéré que l'ISR était un facteur distrayant l'entreprise de sa vocation première, qui est de faire du profit.

1 L'investissement socialement responsable (ISR) est un concept désignant les produits financiers qui, en plus des critères classiques de rentabilité, prennent en compte des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance (critères ESG), avant de décider dans quelles entreprises il place l'argent des investisseurs. L'investissement socialement responsable est en quelque sorte la mise en pratique des principes du développement durable dans la gestion d'actifs.

2 Par exemple, exclusion des secteurs d'activité comme l'alcool ou le tabac.



L'Oréal, Société Générale, BNP Paribas, etc.) n'adoucissent en rien la détermination des autorités fiscales à capter ce qui leur revient de la valeur créée. Les économistes néoclassiques, ennemis du mélange des genres, en sortent confortés. Ils ajoutent que la performance économique des entreprises concédant une part de leurs ressources et de leur temps à des activités sociétales est inférieure à celle des acteurs entièrement concentrés sur leur business – ainsi, Cécile Renouard, dans son ouvrage *Éthique et entreprise*¹, note que la responsabilité sociale clairement assumée par la société de grande distribution Costco lui a valu d'être pendant un temps pénalisée par les marchés. Si cet argument est fort contestable (et finalement autoréalisateur dans son erreur : les marchés pénalisant certaines entreprises sur le fondement de ce seul préjugé sans prendre en considération d'autres fondamentaux), il semble avoir convaincu les marchés financiers. Enfin, un dernier et notable événement est venu saccager les efforts produits dans les années 1990 et 2000 en matière d'ISR : la crise financière. Elle a démontré en effet que les meilleures intentions possibles pouvaient cohabiter, chez les mêmes acteurs (essentiellement dans le secteur financier), avec les manipulations les plus pernicieuses. Qu'on pouvait, pour le dire crûment, à la fois s'acheter une conscience et avoir les mains sales.

VERS LE PARTAGE

Face à ces impasses, il serait peut-être sage de rejoindre définitivement le camp des néoclassiques et de renoncer à déplacer l'objet de l'entreprise vers autre chose que sa raison sociale. Ce serait toutefois une vision totalement erronée, pour plusieurs raisons. D'abord parce que les États sont exsangues et prennent en charge, de fait, de moins en moins de secteurs de la vie sociale : des pans entiers de notre vie commune sont délaissés par la puissance publique, qu'il s'agisse de zones urbaines, d'écoles, d'hôpitaux, d'infrastructures, et certains ne sont pas investis, comme les secteurs les plus innovants de l'économie sociale ou des nouvelles technologies.

Ensuite, les entreprises ne peuvent plus mener leur business en dehors de toute considération sociétale, simplement parce que le consommateur final est lui-même ancré dans une réalité sociale : ne pas prendre cette réalité en compte, c'est pour l'entreprise se priver de la juste compréhension de son marché et de ses besoins – or, l'évolution en est très rapide.

¹ *Éthique et entreprise. Pourquoi les chrétiens ne peuvent pas se taire*, Éditions de l'Atelier, 2013.

La société aujourd'hui ne cesse de se rappeler au bon souvenir des entreprises, par tous les moyens : groupes de pression, *class actions*, associations de consommateurs, etc. Il est illusoire de penser qu'il est possible de continuer à gouverner des entreprises sans prendre en compte les mouvements de fond qui agitent le corps social.

Enfin, il est évident que la mauvaise réputation des entreprises n'est que la partie émergée d'un divorce plus profond : c'est le sens même de leur action qui n'est plus compris. En particulier, les nouvelles générations, nées sur un terreau de crise et de ruptures sociales et techniques majeures, ne se reconnaissent pas spontanément dans le mode d'organisation des entreprises (ni, du reste, des institutions au sens large) et questionnent radicalement la destination de leurs efforts comme le but des entreprises qu'elles ont rejointes.

C'est pourquoi nombre de chefs d'entreprise doivent prendre conscience que le propos n'est plus aujourd'hui de réfléchir à donner à l'entreprise une vocation sociale à côté de sa vocation économique : la vocation de l'entreprise doit devenir indissolublement économique et sociale.

Cette préoccupation est ce qui caractérise les acteurs fondateurs de l'économie sociale – notamment les pionniers de la microfinance ou tous ceux qui s'adressent à travers le monde aux plus défavorisés, afin de construire pour eux et avec eux des dispositifs de financement ou d'éducation échappant à la pure philanthropie et cependant efficaces. Ces approches *bottom of the pyramid* (BoP)¹ ont connu des succès divers, mais certaines réalisations sont éclatantes : la Grameen Bank n'a pas valu par hasard le Nobel à son fondateur, Muhammad Yunus, et le succès d'Ashoka² depuis trente ans, y compris en Europe continentale, est un exemple pour tous. Ces projets visent à corriger les défaillances des mécanismes de redistribution et à leur substituer des processus à la fois plus efficaces et plus proches du terrain, avec toutes les difficultés que cela représente.

« Nombre de chefs d'entreprise doivent prendre conscience que la vocation de l'entreprise doit devenir indissolublement économique et sociale.



¹ Sur ce point, voir aussi dans le présent ouvrage l'article de David Ménascé, « Les approches *bottom of the pyramid* dans les pays développés », p. 127.

² Fondée par Bill Drayton, organisation internationale laïque et apolitique qui a pour vocation de faire émerger et de soutenir les solutions entrepreneuriales innovantes aux défis sociaux et environnementaux de notre temps. En trente ans, Ashoka est devenu le premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux.

Il importe aujourd'hui de ne pas laisser le succès de ces initiatives exemplaires servir de bonne conscience à ceux qui sont engagés dans l'économie plus traditionnelle. Ces projets montrent la voie, jusque dans les pays les plus développés. Ils ne sont pas réservés à des populations dramatiquement défavorisées. Notre rôle n'est pas seulement de les soutenir, il est de suivre leur exemple pour modifier les paradigmes de notre propre action. Car en définitive, c'est aussi notre action qui peut *in fine* créer les déséquilibres économiques rendant indispensable l'action de tels réseaux.

La redistribution ne doit pas seulement être rectifiée ou mieux fléchée vers ceux qui en ont réellement besoin : elle doit être repensée. Si nous considérons l'État-providence comme un Saturne qui avale ses propres enfants-citoyens, il nous revient de créer les conditions d'un cercle vertueux dans la création et dans le partage de la valeur. Autrement dit, notre modèle économique ne doit pas être seulement amendé ou complété de dispositifs qui en corrigent les défaillances : il doit être transformé.

“ La redistribution ne doit pas seulement être rectifiée ou mieux fléchée vers ceux qui en ont réellement besoin : elle doit être repensée.

La réflexion sur cette transformation prend aujourd'hui des formes diverses et parfois expérimentales, mais en définitive convergentes. Elles partent toutes de l'idée que la société civile est en somme la bénéficiaire d'entreprises œuvrant pour le bien commun.

Lorsque Jacques Attali stigmatise non sans ironie les « résignés réclamants¹ », c'est-à-dire les citoyens n'attendant plus rien de l'État-providence mais en attendant, en réalité, tout, il désigne cette nécessaire restauration du lien entre activités économique et bien social, simplement parce que les individus qui travaillent dans les entreprises et ceux qui en attendent un mieux-être sont les mêmes. C'est le sens des travaux menés sous la conduite de Jacques Attali sur l'« économie positive »² : faire que l'entreprise recouvre une mission politique au sens premier et noble du terme, car il n'y a simplement pas d'autre voie pour guérir les sociétés de la désespérance politique et pour donner au monde un avenir qui ne soit pas guidé par la seule quête du profit pour le profit.

¹ *Le Monde*, 14 octobre 2014.

² Jacques Attali (dir.), *Pour une économie positive*, La Documentation française/Fayard, Paris, 2013.

Au cœur de cette nouvelle conception se trouve en somme la notion de partage. L'État-providence redistribue, mais il le fait mal. L'entreprise doit désormais apprendre à partager, et à le faire bien.

C'est le sens notamment des fonds de partage : les souscripteurs de ces fonds investissent dans des fonds classiques et fléchent à l'avance les associations et fondations qui bénéficieront de la performance réalisée par ces fonds et avec lesquelles ils partageront leur plus-value. Ainsi, au lieu de déterminer une affectation individuelle et en aval des gains financiers, les fonds de partage la déterminent collectivement et en amont, ce qui en garantit la maximisation. C'est notamment le sens du fonds « Éthique et Partage-CCFD » mis en place par la Fondation Meeschaert pour l'Enfance. En Angleterre, les *Social Impact Bonds*¹ mis en place par David Cameron vont dans le même sens : permettre aux investisseurs (particuliers ou institutionnels) d'identifier en amont les destinataires de la valeur créée sans pour autant que leur engagement financier les dépose complètement de leur épargne.

La notion d'amont est ici essentielle : il ne s'agit plus de donner ce qui reste après distribution aux collaborateurs et aux actionnaires ; il s'agit d'intégrer les bénéficiaires au processus même de création. Cela veut dire que les entreprises doivent intégrer dans leur plan stratégique et même dans leur objet social la volonté de tourner leur action vers ce bénéfice social et de faire en sorte qu'il soit porteur de performance. La réflexion de Michael Porter sur la *shared value* traite entièrement de cette problématique. Le bénéfice sociétal ne doit plus être une résultante optionnelle et marginale de l'action de l'entreprise, mais son centre. Porter est en mesure de citer de nombreux exemples d'entités et de projets issus de très grandes entreprises (Vodafone, General Electric) affichant une création de valeur remarquable et un rythme de développement supérieur aux modèles plus traditionnels. Son analyse se fonde sur le lien établi dès 2006 entre la notion qu'il a forgée et qui a fait son succès, celle d'« avantage compétitif », et la responsabilité sociale d'entreprise. Un lien qu'il a établi en analysant les « maux et faiblesses sociétaux qui affectent la chaîne de valeur ».

“ L'État-providence redistribue, mais il le fait mal. L'entreprise doit désormais apprendre à partager, et à le faire bien.



1 Voir la note de l'Institut de l'entreprise, *Royaume-Uni, l'autre modèle ?*, mars 2014 (<http://www.institut-entreprise.fr/les-publications/royaume-uni-lautre-modele-la-big-society-de-david-cameron-et-ses-enseignements-pour>).

C'est un renversement radical qui est en train de se produire sous l'effet conjugué de la mondialisation, de la vague numérique qui fluidifie à l'échelle mondiale les rapports au sein de la société civile aux dépens des corps intermédiaires, des aspirations des nouvelles générations et des désastres écologiques qui rend inévitables la croissance de la population mondiale : la bonne nouvelle est que les entreprises qui se sont engagées dans ce renversement ne sont pas devenues pour autant des associations de second rang – c'est le cas de General Electric, Unilever, Coca-Cola¹... Elles ont fait face aux enjeux et développé des stratégies gagnantes pour tous.

L'État-providence trouve alors dans ces entreprises des relais puissants et crédibles. Il ne s'en est pas encore aperçu et continue de taxer autant les projets innovants et socialement profitables que les activités nocives.

Aujourd'hui, il serait temps que l'État-providence devienne réellement providentiel en favorisant cette transformation. Cela passe par un vrai rôle d'évaluation des entreprises sur des critères renouvelés, afin d'adapter le curseur fiscal aux modèles économiques. Il convient aussi que le travail normatif des États s'adapte à cette nouvelle donne en marche. Pour l'heure, en France, nous en sommes à une redéfinition de la nature et des finalités de l'entreprise. Ce n'est pas encore la grande transformation de paradigme qui est aujourd'hui souhaitable.

Mais les grands pas en avant n'ont-ils pas tous commencé par un changement de vocabulaire ? ■

1 Cités par Michael Porter, *ibid.*