

Guillaume Desnoës

un  
pacte



*Et si les entrepreneurs  
avaient leur serment  
d'Hippocrate ?*

par le co-fondateur d'Alenvi

**un  
pacte**

Guillaume Desnoës

# un pacte

*Et si les entrepreneurs  
avaient leur serment d'Hippocrate ?*

Phronesis

## INTRODUCTION

### « C'est quoi un bon entrepreneur ? »

Juin 2017, Porte de Versailles, les entrepreneur(e)s et dirigeant(e)s d'entreprise<sup>1</sup> de la *startup nation* sont réunis pour promouvoir leurs réussites et donner de l'élan à la vague d'innovations dont ils sont à l'origine. Et quelles innovations ! Ne réinventent-ils pas, par exemple, notre manière de voyager comme Frédéric Mazella, le patron de BlablaCar, ou notre accès aux soins médicaux comme Stanislas Niox-Château, le fondateur de Doctolib ? Au milieu de son discours attendu de glorification de l'entrepreneuriat, le Président de la République fraîchement élu va énoncer une injonction exigeante : « C'est un monde dans lequel je veux que vous réussissiez, mais dans lequel vous n'aurez pas le droit d'être cyniques ». Emma-

nuel Macron pense sans doute au rôle d' « agent de civilisation »<sup>2</sup> que joue l'entrepreneur quand il modifie rapidement les habitudes de vie de ses concitoyens, et à l' « ambivalence »<sup>3</sup> des innovations technologiques. Les réseaux sociaux ont par exemple des effets positifs, comme le fait d'avoir des nouvelles de relations éloignées, mais ils charrient un cortège de troubles (addiction des jeunes, manipulation de masse). Le mouvement de l'Ubérisation offre à des dizaines de milliers de chauffeurs ou coursiers à vélo un moyen accessible de gagner de l'argent, mais sans la protection du droit du travail qui semblait un acquis, en France du moins. Dans notre monde qui change très vite, les entrepreneurs ont un pouvoir énorme et doivent l'utiliser à bon escient. Voici le message qu'Emmanuel Macron fait passer ce jour-là au nom des gens qu'il représente.

Les attentes sont posées, mais abordons maintenant la question qui fâche. « C'est quoi un bon entrepreneur ? ». Quand on essaie d'y répondre, il faut s'y reprendre à plusieurs fois pour ne pas pasticher le fameux sketch des Inconnus : « Le mauvais entrepreneur monte une boîte, il innove, il gagne de l'argent. Le bon entrepreneur par contre, il monte une boîte, il innove, il gagne de

l'argent, mais ... Mais ce n'est pas la même chose ! ». Cela fait sourire, car nous en arrivons souvent là, finalement. A priori, nous pensons tous voir entre les deux une différence évidente. Nous avons notre idée. Mais nous sommes bien en peine d'y mettre des mots. Et cela pour une bonne raison : le bon comme le mauvais entrepreneur ont les mêmes attributs communément admis. Ils ont la boîte, la recherche de l'innovation et de la valorisation. Alors finalement, tout ce qui permettrait de les ranger dans une case ou l'autre semble relever d'une sorte d'intuition personnelle qui engage celui qui juge, voire d'un ressenti indicible, comme pour les chasseurs des Inconnus...

J'ai quand même choisi de la reprendre à mon compte, cette fameuse formule : « Ce n'est pas la même chose ». On peut ironiser sur le fait de chercher ce qui sépare le bon et le mauvais entrepreneur. Mais je crois pour ma part que la différence existe. Et surtout qu'elle importe. Si elle est indicible, c'est qu'il faut y mettre des mots. Car ce n'est pas « une question à la con », comme le conclut le chasseur Didier Bourdon pour s'extirper de sa gêne.

2 - Armand Hatchuel, Blanche Segrestin, *Refonder l'Entreprise*, Seuil 2012

3 - Jacques Ellul, *Le Bluff Technologique*, Fayard 1988

## Un pacte entre les entrepreneurs et la société

Pour répondre à cette question, je propose un détour par l'Histoire. Elle seule permet de prendre conscience des points de bascule qui ont formaté notre vision de l'entrepreneur : la généralisation de la morale utilitariste, l'avènement de la société anonyme et la création de normes comptables jamais remises en cause. Il ne s'agit pas d'un traité théorique. Mon objectif est d'inviter à la réflexion sans saturer le lecteur. Je citerai des exemples inspirants et proposerai ensuite des actions concrètes pour nous forger une vision collective partagée du rôle de l'entrepreneur. Il y a des partis pris assumés. Tant mieux s'ils provoquent des débats.

L'ambition n'est pas de formuler des conseils facultatifs pour dirigeants en panne d'inspiration. Les rayons d'Amazon sont pleins de très bons livres de ce type. L'objectif n'est plus de mettre en avant les bons élèves mais d'imaginer les outils pour généraliser l'entrepreneuriat au service de la société. Cela passera par un pacte engageant entre la société et les entrepreneurs, qui nous reconnecte avec notre héritage civilisationnel. Le terme est grandiloquent mais je l'assume. Le rôle social de l'entrepreneur était une question importante dans notre pays avant la Deuxième Guerre

mondiale. On en a peu parlé pendant les trente glorieuses où beaucoup d'initiatives venaient de l'État, et encore moins pendant les cinquante années qui ont suivi, dominées par la doctrine de Milton Friedman, prix Nobel d'économie : « La responsabilité sociale de l'entreprise, c'est de faire du profit. »<sup>4</sup> Encore aujourd'hui, on exalte à juste titre la liberté d'entreprendre, comme Nicolas Dufourcq, patron de BPI France, qui déclarait récemment aux entrepreneurs inquiets de la conjoncture : « Votre liberté est notre riposte. »<sup>5</sup> Mais de quelle liberté parle-t-on ? Les entrepreneurs utilisent aujourd'hui pour la plupart un cadre culturel et conceptuel (doctrine tayloriste, morale utilitariste, société anonyme, normes comptables) qui les enferme dans une manière de faire. Ils se croient libres mais sont souvent les « esclaves d'économistes défunts »<sup>6</sup>. Ils peinent à se défaire de ce carcan quand ils veulent nager à contre-courant. Cela n'est pas pour rien qu'on voit fleurir les programmes d'accompagnement de dirigeants, qui invitent à abandonner les « croyances limitantes ».

4 - Milton Friedman, *New York Times*, 13 septembre 1970

5 - Nicolas Dufourcq, *Discours prononcé lors de l'événement BIG*, 1er octobre 2020

6 - John Maynard Keynes, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, 1936

L'objectif du pacte que je propose n'est pas de contraindre, mais de permettre aux entrepreneurs d'exercer leur mission au service de la société dans le cadre d'une « liberté augmentée ». Les médecins et les avocats prêtent des serments vieux de plusieurs siècles. Nous avons une vision partagée de leur rôle social. Il est temps qu'il en soit de même pour les entrepreneurs.

## LES TROIS RÔLES DE L'ENTREPRENEUR

Innover, en créant à la fois de la valeur économique pour faire fonctionner notre système redistributif, et de la valeur sociale et environnementale pour créer un futur plus désirable. Les attentes vis-à-vis des entrepreneurs sont tout de même disons... assez élevées. Au fond, nous avons besoin de super-héros.

Qui est-il ce super-héros ? Une personne normale qui, grâce à ses attributs (combinaison, cape, super-pouvoirs), se retrouve en mesure de résoudre les problèmes de ses concitoyens. L'entrepreneur, lui, agit au travers de trois rôles (moral, institutionnel, économique), qui sont en quelque sorte ses attributs.

**Le rôle moral** de l'entrepreneur peut être symbolisé par la combinaison. Elle laisse voir son corps d'humain, et représente son action la plus charnelle, d'animation d'une communauté humaine.

**Le rôle institutionnel** de l'entrepreneur, sa place dans la gouvernance de sa société, sont représentés par la cape. Comme la robe du moine ou le manteau du Roi, on incarne l'institution, en l'occurrence l'entreprise, en s'en parant.

**Le rôle économique**, de production et de mesure d'utilité de l'entrepreneur ressemble aux super-pouvoirs. Il lui permet d'avoir un impact et de l'évaluer.

Certains entrepreneurs cherchent à enfile la bonne combinaison et à travailler sur leur rôle moral. Ce sont tous les dirigeants qui ont mis en place des managements « libérateurs » et « bienveillants ». D'autres cherchent à porter la bonne cape. Ce sont tous les dirigeants qui adoptent des structures de gouvernance centrées sur la mission et la gouvernance participative. Ce mouvement inclut les dirigeants de l'Économie sociale et solidaire ou les pionniers de la société à mission. Enfin, des entrepreneurs cherchent à acquérir les bons pouvoirs. Ce sont ceux qui soumettent l'ensemble de leur activité à l'atteinte d'objectifs d'impact social ou environnemental. On y trouve notamment les entrepreneurs de la *Tech for Good*.

Ces mouvements de dirigeants engagés ont du mal à converger. Je rencontre beaucoup de gens

qui arborent soit une super-combinaison, soit une super-cape, soit des super-pouvoirs, mais peu d'entre eux cherchent à avoir à tout prix les trois attributs. Ils se complètent pourtant si bien. La gouvernance permet par exemple de pérenniser les engagements moraux. Les calculs d'impact aident à les développer à grande échelle. Comme pour un super-héros, ne pas chercher à combiner les trois éléments peut significativement compromettre la crédibilité de l'entrepreneur ou la pérennité de son aventure. Certaines entreprises ont ainsi vu des années de management humaniste balayées par une reprise en main par des actionnaires contrôlants. D'autres, à la gouvernance très démocratique, ne s'illustrent pas par leur impact social ou la qualité de leurs relations de travail.

Du côté des théoriciens, il pourrait y avoir aussi plus de convergences. Certains laissent parfois penser que les solutions résident tout entières dans leur discipline, qu'il s'agisse du droit, de l'économie, de la psychologie... Je trouve cela dommage. L'entrepreneur évolue dans un système complexe. Son action n'est pas réductible à un seul de ses attributs. Si l'on veut s'accorder collectivement sur les droits et devoirs de l'entrepreneur, il faut comprendre comment il peut faire du mieux possible au sein de chacun de ces rôles.



## LE RÔLE MORAL

### Merci Patron !

Si vous vous promenez dans les allées d'un célèbre jardin parisien – le Luxembourg –, vous croirez son regard grave. Il témoigne sans doute de la circonspection qui l'habiterait s'il pouvait commenter l'évolution des entreprises au cours des 130 ans qui nous séparent de sa mort. Cet homme, c'est Frédéric Le Play, sans doute l'un des derniers à avoir pensé la morale de l'entrepreneur comme l'un des fondamentaux nécessaires à une bonne vie en société. Ce brillant esprit, proche des pouvoirs de son époque, a formulé de nombreuses pensées que je ne reprends pas toutes à mon compte, mais sa vision du rôle de l'entrepreneur est passionnante.

Au milieu du XIXe siècle, Frédéric Le Play vit un tournant. La vision du travail humain est en train de changer radicalement. Alors qu'il s'exerçait auparavant dans le cadre du féodalisme (dans les campagnes) ou des corporations de métiers (dans les villes), avec des cadres très figés qui ne distinguaient pas vraiment l'homme ou la femme de son activité professionnelle, le travail devient une marchandise comme une autre, sous l'effet

de la « grande transformation »<sup>7</sup> des révolutions industrielles. La logique de marché devient applicable au travail et à la terre qui, dans la société d'avant avaient de la valeur mais n'avaient pas réellement de prix. Cette transformation est permise par le développement d'une nouvelle morale. Avant cette époque, les actions étaient jugées bonnes quand elles étaient inspirées par des vertus ancestrales (grecques puis catholiques), ou conformes à des principes irréductibles formulés dans l'Évangile puis par des philosophes comme Emmanuel Kant.

Les Lumières écossaises du début du XIXe siècle innovent radicalement. Ces philosophes affirment que l'on peut aussi évaluer une action en fonction de la somme des utilités qu'elle génère. C'est une libération par rapport aux principes moraux précédents. Cette nouvelle morale autorise par exemple à mentir pour sauver une vie.<sup>8</sup> Mais, poussée à l'extrême et sans garde-fous, elle peut aussi conduire au darwinisme social<sup>9</sup>, qui en vient à voir la faim comme un meilleur (au sens de « plus utilitaire ») régulateur que les lois de soutiens aux pauvres. Elle va conduire au développement massif du paupérisme ouvrier et du travail des enfants, dont les romans de Charles Dickens ou

d'Émile Zola nous rappellent la triste histoire. Le Play voit les choses autrement. Il passe des années à parcourir l'Europe pour observer des familles ouvrières et leurs conditions de travail, contribuant ainsi à créer la discipline sociologique. Il en tire une conviction forte : les rapports entre les patrons et les ouvriers ne doivent pas être régis par une vision dite « économiste » mais par « la coutume ». L'un de ses éléments clés est la « permanence des engagements », qui est un héritage du féodalisme. Le seigneur des campagnes n'arrêtait pas de nourrir ses paysans une fois les moissons terminées parce qu'il ne se considérait pas comme un simple contractant achetant la main d'œuvre d'employés. Il avait une vision plus large de son rôle social. Il faisait vivre une communauté autour de lui.

Sans idéaliser ce monde féodal très inégalitaire, pourquoi ne pas en garder les meilleures inspirations et, notamment, ce devoir d'assistance du fort envers le faible ? Le Play va faire beaucoup plus que le penser. En tant que commissaire de l'Exposition universelle de 1867, il va faire une place à l'« économie sociale » en inventant le terme au passage<sup>10</sup>. Il y mettra en avant les meilleurs exemples européens de « patronage », le mot par lequel il désigne le développement par

7 - Karl Polanyi, *La Grande Transformation*, 1944

8 - Benjamin Constant, *Des réactions politiques*, 1797

9 - Joseph Townsend, *A dissertation on Poor Laws*, 1786

10 - Edouard Vasseur, *Frédéric le Play et l'Exposition universelle de 1867*, Mines Paris Tech Les Presses, 2007

les « patrons » de cadres de travail visant au bien-être des ouvriers. Ils seront récompensés dans le cadre d'un concours européen, qui aura été l'occasion d'inventer un des premiers systèmes de notation extra-financière. Parmi les meilleurs élèves de l'époque, on peut citer les imprimeries Mame de Tours, les fabricants alsaciens de machines De Dietrich ou la filature allemande Staub.

Tout ce mouvement culminera à l'Exposition universelle de 1900, quand Charles Gide animera un Pavillon de l'économie sociale composé de 5800 exposants. L'économiste, théoricien de l'Économie sociale et solidaire, montrera bien comment les solutions au paupérisme ouvrier – les logements salubres, les programmes d'instruction des enfants, les caisses de retraite ou d'assistance – ont été développées au cours du XIXe siècle à la fois par les patrons, les associations ouvrières et les États<sup>11</sup>.

Bien sûr, au XXe siècle, ce sont les États qui développeront à grande échelle les solutions, et c'était nécessaire. Comme souvent les vainqueurs, ils écriront l'Histoire au passage. Le patronage est devenu le « paternalisme » et s'est ainsi teinté de connotations péjoratives. Le mot est en lui-même un procès d'intention à l'entrepreneur, dont toutes les bonnes actions ne cacheraient qu'uné

volonté d'accroître son emprise manipulatrice sur ses équipes.

### **L'entrepreneur moral existe, je l'ai rencontré**

Si le patronage était teinté de néo-féodalisme, il était, à son époque, une des réactions au développement d'un modèle qui asservit les fondamentaux moraux de la vie en communauté à une logique économiste, bercée par la morale utilitariste. C'est à cette époque de Frédéric le Play que se crée une tradition d'« entrepreneurs moraux », c'est-à-dire d'entrepreneurs qui considèrent qu'ils ont un rôle moral à jouer, et qu'il ne peut se réduire à leur performance économique. Leurs actes parlent généralement d'eux-mêmes.

Dès le début du XIXe siècle, Robert Owen, directeur d'une fabrique de coton anglaise, crée une véritable ville pour ses salariés, s'occupe de leur santé, de leur divertissement, propose une éducation avant-gardiste pour les enfants, et leur accorde des droits sociaux inconnus dans le reste du pays. Il poussera ses idées tellement loin qu'il s'éloignera de son rôle de patron. Il deviendra un théoricien du socialisme naissant et du mouvement coopératif.

Dans la même veine, on verra plus tard en France se développer le Familistère de Guise, une utopie

11 - Charles Gide, *Économie Sociale*, 1905

socialiste associant ouvriers et patrons dans un lieu de vie et une coopérative autour de la manufacture des poêles Godin. Contrairement à ce qu'on pense, ce mouvement d'entrepreneuriat moral n'a pas concerné que les familles bourgeoises de l'industrie lourde qui n'avaient pas d'autre choix que de loger leurs ouvriers, ou des utopistes. William Lever n'est pas que le créateur d'un géant centenaire de l'hygiène – Unilever. Dès la fin du XIXe, il développa de nombreuses pratiques originales : assurance-vie pour les salariés, actionnariat des collaborateurs, fidélisation des clients en les faisant participer à des dons philanthropiques. Devenu député, il fit voter la première loi instaurant une pension de retraite en Angleterre.

L'entrepreneuriat moral était d'abord tourné vers la réduction du paupérisme ouvrier. Au début du XXe siècle, des entrepreneurs vont développer des entreprises à succès en cherchant à inspirer l'ensemble de leurs pratiques par leurs principes moraux. L'entreprise JC Penney, une entreprise américaine de distribution pesant aujourd'hui 10 milliards de dollars, s'appelait à sa création « *Golden Rule* » ou « Règle d'or », qui désigne la maxime morale « Traite les autres comme tu souhaiterais être traité ». Les questions de délais de règlement, ou de ristournes étaient abordées sous l'angle de la règle morale plus que sous celui du calcul de rentabilité par cette startup de l'époque. En réac-

tion au développement de l'organisation scientifique du travail et du taylorisme, les entrepreneurs vont aussi s'intéresser de plus en plus à l'épanouissement personnel des salariés. Inspiré par l'école des relations humaines et Abraham Maslow<sup>12</sup> qui théorise la fameuse pyramide des besoins de l'être humain, un entrepreneur va élargir encore sa mission en visant le bien-être psychologique de ses salariés. Il s'agit de Bob Johnson, fondateur de Johnson & Johnson. Outre le fait qu'il va vraiment protéger ses employés, pendant la Grande Dépression des années 30, en augmentant leurs salaires et en réduisant leur temps de travail pour conserver les emplois, il va aussi développer avant tout le monde des équipes de travail autonomes en s'appuyant sur des convictions fortes : « Tout travailleur, du Président au balayeur, est un être humain. Il est ainsi doté d'un ego, que le dictionnaire définit comme le « je » qui pense, ressent et agit. Les entreprises modernes ont réduit la taille de ce « je » en ignorant ou en bafouant les besoins innés des travailleurs. »<sup>13</sup>

En France, la tradition des entrepreneurs moraux survit également au début du XXe siècle. Le Centre des jeunes patrons est créé en 1938 et deviendra le Centre des jeunes dirigeants (CJD).

Il fédère encore des milliers de dirigeants enga-

12 - Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, 1970

13 - Robert Wood Johnson, *Or Forfeit Freedom*, Doubleday, 1947

gés autour d'une devise simple : « L'économie au service de l'homme, et non l'inverse ». L'idée d'une morale de l'entrepreneuriat sera présente dans la pensée catholique sociale à partir de l'encyclique *Rerum Novarum* publiée en 1891 par Léon XIII. Elle inspirera des entrepreneurs comme Léon Harmel, qui iront beaucoup plus loin que le patronage, en impliquant leurs employés dans la gouvernance et en s'engageant en faveur de la constitution de syndicats de salariés à l'origine de la CFDT.

Dans le contexte de la reconstruction où l'État reprendra la main sur l'économie, on en retrouvera des traces dans la doctrine gaullienne de la participation, en corollaire de l'association du travail et du capital par l'actionnariat salarié. « C'est alors que les éléments d'ordre moral qui font l'honneur d'un métier – autorité pour ceux qui dirigent, goût du travail bien fait pour les ouvriers, capacité professionnelle pour tous – prendraient toute leur importance, puisqu'ils commanderaient le rendement, c'est-à-dire le bénéfice commun. C'est alors qu'on verrait naître, à l'intérieur des professions, une autre psychologie que celle de l'exploitation des uns par les autres ou bien celle de la lutte des classes. » déclarait le Général à St Etienne le 4 janvier 1948.

Dans les dernières décennies du XXe siècle, les entrepreneurs moraux ont élargi leur champ d'action à la protection de la planète, en réaction à la marchandisation du vivant entamée un siècle

plus tôt. Anita Roddick, fondatrice de The Body Shop ou Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia incarnent une nouvelle ère ou certains entrepreneurs s'affirment comme des militants environnementaux.

### **Tête, cœur, tripes**

Nous sommes en 2020. Antoine Blondel s'exprime devant des confrères, dirigeants comme lui d'entreprises d'aide à domicile pour personnes âgées. Il raconte comment il a transformé l'organisation de son entreprise pour redonner à ses auxiliaires de vie le pouvoir de s'auto-organiser en équipes autonomes. Agriculteur à côté, il a racheté cette société en 2013 et s'est retrouvé au départ à pratiquer un modèle de management qu'on pourrait caractériser comme néo-tayloriste<sup>14</sup> : le travail était décomposé en tâches et organisé en plannings par des équipes dédiées, puis exécuté sur le terrain par les professionnels, dénués de capacités d'initiatives et souvent désengagés. S'il avait été un pur produit de la formation en management, il n'aurait peut-être pas dévié de cette voie. En effectuant un travail sur lui-même, dans le cadre d'un parcours d'accompagnement de dirigeants, il a senti, avec son cœur et ses tripes,

14 - Nadia Guiny, *L'entreprise Papillon*, Editions EMS, 2020

les insatisfactions et les souffrances générés par le système. Son recul lui a fait comprendre comment doit fonctionner une organisation du travail respectueuse de l'être humain, comme la philosophe Simone Weil l'avait compris dans les années 30 en allant expérimenter le travail à la chaîne : « Il faut qu'ils puissent mettre en jeu les facultés qu'aucun être humain normal ne peut laisser étouffer en lui-même sans souffrir et sans se dégrader, l'initiative, la recherche, le choix des procédés les plus efficaces, la responsabilité, la compréhension de l'œuvre à accomplir et des méthodes à employer. »<sup>15</sup> La bonne nouvelle c'est qu'Antoine Blondel n'est pas un cas isolé. Des centaines de leaders ont décidé, dans le monde entier, de redonner du « pouvoir d'agir » à leurs salariés. Frédéric Laloux et Isaac Getz ont formidablement relaté leurs aventures dans leurs livres *Reinventing Organizations* et *Liberté & Cie*.

Quels liens entre ces dirigeants et les entrepreneurs pétris de principes traditionnels ou religieux évoqués précédemment ? La volonté d'aligner leur « je » de la vie de tous les jours et leur « je » du monde professionnel. L'étonnement quant au fait qu'il puisse y en avoir deux. La volonté d'être une « personne » à part entière et non pas un « individu »

15 - Simone Weil, *Principes d'un projet pour un régime intérieur nouveau dans les entreprises industrielles*, 1936

qui ne serait mû que par des intérêts et devrait agir en fonction. Le désir d'offrir cette possibilité à tous ceux qui travaillent avec lui ou avec elle. Au XIXe siècle, il était plus facile de résister aux théories managériales qui asservissent l'être humain. Elles étaient nouvelles et les cadres moraux basés sur la religion, certes très prescriptifs, n'étaient pas cantonnés à la sphère privée.

Aujourd'hui, les doctrines tayloristes font partie de notre surmoi de dirigeant et nous avons besoin de programmes de coaching pour apprendre à « lâcher prise », faire confiance. Beaucoup de dirigeants inspirés réfuteront peut-être mon emploi du terme « morale ». Je ne cherche pas à y mettre trop de choses. Mais au bout de ces processus de transformation personnelle, ces leaders retombent bien sur des mobiles humanistes qui font consensus. Une vision de la dignité humaine qui ne peut être bafouée par l'entreprise, en application de l'impératif catégorique d'Emmanuel Kant : « Agis de façon telle que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans toute autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen. »<sup>16</sup> Une conception du travail, qui comme le précise la déclaration de création de l'Organisation internationale du travail (OIT), « n'est pas qu'une marchandise »<sup>17</sup>

16 - Emmanuel Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, 1785

17 - *Déclaration de Philadelphie*, 10 mai 1944

et doit offrir des possibilités de développement à tous. Une conscience du fait que nous sommes reliés d'une manière ou d'une autre au vivant et à un tout plus grand que nous. Ce sont des principes humanistes assez généraux pour nous rassembler et assez spécifiques pour guider nos actions.

### **Entrepreneurs, encore un effort pour être moraux ?**

Je ne prétends pas brosser ici une histoire exhaustive de l'entrepreneuriat moral. Ses plus illustres exemples sont, pour le monde anglo-saxon, très bien décrits dans le livre *The Enlightened Capitalists* de James O'Toole. Pour l'Europe continentale, elle mériterait aussi d'être compilée dans un beau volume. Outre l'inspiration qu'ils peuvent apporter, ces exemples démontrent que oui, cette tradition existe, elle n'est pas juste une utopie. A-t-elle été un jour dominante ? Non. Le contexte n'a pas toujours facilité les entrepreneurs moraux. Le gourou du management Peter Drucker disait que le livre ultime sur l'entreprise pourrait s'appeler : « Comment gagner 1 million de dollars et aller tout de même au paradis. »<sup>18</sup>, soulignant à quel

point le challenge du business moral est ardu. Doit-on pour autant abandonner l'idée que la majorité des entrepreneurs soient guidés par des principes moraux en complément de leur recherche de réussite personnelle ? Non. C'est pour des raisons contingentes que l'entrepreneuriat moral ne s'est pas imposé comme une norme. Il ne pouvait pas combattre deux ennemis à la fois : ceux qui voulaient la peau du patron et ceux qui croyaient qu'il pouvait s'émanciper de tous principes moraux parce que « la main invisible » rattraperait le coup. Le contexte est aujourd'hui favorable à une « moralisation » des entrepreneurs. Les patrons comme Antoine Blondel sont de plus en plus nombreux et inspirent les jeunes générations. Mais si on peut bien tirer un enseignement de l'Histoire, c'est qu'il ne faut pas crier victoire. Je pense que la société doit accompagner ce mouvement, car elle n'a pas renoncé à imposer un comportement moral à ses membres. L'école de la République propose un enseignement moral et civique. Les médecins ont un code moral, le fameux serment d'Hippocrate. Les hommes et femmes politiques sont soumis à des prescriptions morales permanentes. Comment s'y prendre pour faire de l'entrepreneuriat moral une nouvelle norme ?

18 - Cité par Isaac Getz, Laurent Marbacher, *L'Entreprise altruiste*, Albin Michel, 2019

## PROPOSITIONS

### Serment

*Créer un serment de l'entrepreneur s'appuyant sur les fondamentaux décrits plus haut : dignité de la personne humaine, non marchandisation du travail, respect du « commun » et du vivant. Le serment d'Hippocrate est un exemple inspirant. Il ne tranche pas la question de manière définitive, mais il pose des principes qui peuvent susciter des débats utiles, comme on l'a vu pendant la crise de la Covid 19. Certaines phrases du serment d'Hippocrate pourraient d'ailleurs peut-être s'appliquer aux entrepreneurs : « Même sous la contrainte, je ne ferai pas usage de mes connaissances contre les lois de l'humanité » ou « Je n'exploiterai pas le pouvoir hérité des circonstances pour forcer les consciences ». L'engagement final paraît d'un autre siècle mais 226 000 médecins en exercice l'ont bel et bien juré : « Que les hommes et mes confrères m'accordent*



*leur estime si je suis fidèle à mes promesses ; que je sois déshonoré(e) et méprisé(e) si j'y manque. »*

*Comme le serment d'Hippocrate, le serment des entrepreneurs pourra être écrit et mis à jour par des associations d'entrepreneurs, qui en feront une des conditions d'adhésion à leur communauté.*

### **Musée**

*Créer un musée des entrepreneurs pour faire connaître à tous l'histoire de l'entrepreneuriat européen. Il mettra en avant des itinéraires d'entrepreneurs, en insistant sur la diversité des formes d'entrepreneuriat (coopératives, mutuelles...). Une part belle sera donnée à des exemples d'entrepreneurs moraux. Une muséographie ludique et interactive sera développée pour attirer tous les publics et s'appuiera sur les nombreux documents d'archives dont nous disposons. Ce musée pourra aussi donner une vitrine à tous les chercheurs qui travaillent sur l'histoire des entreprises.*

### **Programme scolaire**

*Les recherches faites dans le cadre du musée permettront aussi d'enrichir les programmes scolaires. Nous enseignons l'histoire politique du pays, en insistant sur les histoires de ses grands hommes : Louis XIV, Napoléon, de Gaulle. Mais l'histoire entrepreneuriale, de laquelle découle pourtant une grande partie de nos emplois, produits du quotidien, etc., n'est que très peu enseignée, et encore moins à travers ses hommes. J'ai étudié l'histoire économique de la France aux XIXe et XXe siècle pendant deux ans. On m'a plus parlé des théoriciens économiques que des praticiens. Pour découvrir les histoires que je partage dans ce livre, il m'a fallu tirer un long fil et lire bon nombre de livres qui ne sont plus édités.*

## LE RÔLE INSTITUTIONNEL

### Entrepreneurs anonymes

Lui aussi, vous pouvez le croiser au sortir d'un jardin parisien, celui du Trocadéro, que jouxte le boulevard qui porte son nom. Il s'agit de Benjamin Delessert, un inconnu plus qu'illustre. Un homme de l'élite intellectuelle et économique du début du XIXe siècle qui côtoya Benjamin Franklin, Adam Smith ou Napoléon.

Il fit partie de ceux qui traduisirent le génie de l'époque en actes. Banquier, industriel, philanthrope, il était l'équivalent d'un Bernard Arnault ou d'un Xavier Niel aujourd'hui. On dit que c'était l'un des hommes les plus riches du pays quand il est mort. On lui doit, entre autres, la transformation de betteraves en sucre alors que le blocus anglais empêchait les importations de cannes, les premières soupes populaires, mais surtout les Caisses d'épargne. Cette dernière innovation le remplît tellement de fierté qu'elle suffit à son épitaphe. « Ci-gît l'homme qui inventa les Caisses d'épargne » pouvait-on lire sur sa tombe<sup>19</sup>. Inspi-

19 - Séverine De Coninck, *Banquiers et Philanthropes, La famille Delessert aux origines des Caisses d'épargne françaises*, Economica, 2000

ré par les Lumières qu'il a eu la chance de bien connaître, Delessert pense que tous les citoyens de son pays ont le droit d'épargner à la banque. Les placements financiers sont à cette époque réservés aux *happy few* qui peuvent investir de grosses sommes. Les pauvres qui souhaitent épargner ne peuvent que stocker des pièces sous leur matelas avec des risques importants de dévalorisation. Comme l'État refuse explicitement de créer une structure de ce type, il décide de prendre lui-même l'initiative. Avec une vingtaine de ses amis banquiers, il décide, un beau jour de mai 1818, de créer la Caisse d'épargne de Paris sous la forme d'une société anonyme sans but lucratif conçue notamment pour « exciter au travail et à l'économie ».

À cette époque, on compte à peine quelques dizaines de sociétés anonymes en France. Elles ne sont autorisées que depuis 1807 et les années de la fin de l'Empire n'ont pas été les plus prolifiques. Avant 1807, on entreprenait en son nom, au sein d'une société qui portait généralement son patronyme, « Delessert & Compagnie » par exemple, et on assumait personnellement tous les risques financiers et réputationnels de l'aventure. Il s'agissait d'une société de personnes ou d'un *partnership* en anglais. On pouvait être actionnaire de compagnies ou de manufactures mais dans le cadre d'initiatives portées par le pouvoir, qu'on appelait *corporations* en anglais.

À partir du code de commerce napoléonien, on a pu constituer des sociétés dites anonymes, afin de développer des projets nécessitant des capitaux importants. Les financeurs de ces sociétés n'étaient plus comptables sur leurs biens propres des pertes de la société, ce qui permettait d'attirer beaucoup de capitaux. Mais attention, ces véhicules avaient vocation à développer des projets qui soient effectivement trop « grands » pour leurs créateurs et ne soient pas en contradiction avec l'intérêt général, ce que vérifiait le conseil du Roi ou le conseil d'État. La société anonyme apportait deux innovations en une. La possibilité de « dérisquer » les investisseurs comme dirait un financier d'aujourd'hui, par rapport à un *partnership* classique et la capacité à incorporer dans une personne morale un intérêt plus grand que la somme des intérêts des associés.

C'est bien la deuxième innovation qu'expérimente Benjamin Delessert. Lui et ses associés, banquiers régents de la Banque de France, n'ont pas besoin de réduire leur risque, qui n'est pas si gros dans l'aventure de la Caisse d'épargne. Ce qui l'intéresse le plus, c'est la possibilité nouvelle, pour des individus, de créer une institution qui porte une cause, celle de l'épargne populaire. C'est bien cette institution qui sera son héritage le plus durable puisqu'elle existe encore aujourd'hui sous ce nom, alors que les affaires portées en son nom propre n'existent plus.

Mais ce ne sont pas toujours les premiers usages d'une innovation qui se généralisent. Souvenez-vous que le téléphone était utilisé au départ pour écouter de l'Opéra à distance... Si les sociétés anonymes sont, à compter de leur libéralisation totale en 1867, peu à peu devenues la norme des statuts d'entreprises, c'est moins pour leur capacité à porter une cause que pour leur capacité à « dérisquer » les investisseurs et initiateurs.

D'abord principalement consacrées à des projets industriels avec un fort intérêt collectif (mines, chemins de fer, canaux...), ancrées localement par leur intitulé (Forges du Creusot, Chemins de fer de l'Ouest...), et souvent dirigées par des chefs d'entreprise soucieux de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients...), les sociétés anonymes sont devenues, pour les plus grandes, des véhicules impersonnels multinationaux, aux noms artificiels (Vivendi, Engie, Veolia, Korian...), et dirigées par des managers considérés comme des « agents » chargés de servir les intérêts des seuls actionnaires. Ces derniers ont en effet fini par se considérer comme propriétaires de ces sociétés, alors qu'ils ne possèdent que des fractions du capital de la personne morale<sup>20</sup>.

On oublie qu'au départ les sociétés anonymes n'avaient justement pas le droit de porter les

noms des actionnaires et devaient inscrire en gros « Société anonyme » sur tous leurs documents, y compris publicitaires. On se méfiait de ces « fictions juridiques » impersonnelles. On ne voulait pas qu'elles puissent donner l'impression que des responsabilités personnelles, gages de confiance, étaient engagées. Mais aujourd'hui, nous sommes bien dans le règne de la *corporate governance*. La plupart des entreprises sont créées sous forme de sociétés anonymes, notamment certaines startups, qui n'ont pas d'autre objet que de développer un *business model* (quitte à pivoter et à changer d'activité) et de se revendre le plus vite possible pour assurer une belle plus-value aux capitaux risqueriers qui les ont financées.

Certains avaient vite perçu que c'est cette face déresponsabilisante de la société anonyme qui allait se développer, comme Albert de Mun, fondateur du catholicisme social, qui déclarait en 1888 à la Chambre des députés : « Le patron qui vit avec ses ouvriers, qui les connaît, qui les aime, qui voit leurs souffrances, disparaît pour faire place à un capital impersonnel, sans nom et souvent sans patrie. Et alors dites-moi où est le cœur, où est l'humanité de la société anonyme ? Elle n'en a pas, elle n'en peut pas avoir. L'agent qui la représente ne peut même pas céder à ses propres inspirations. »

S'il y avait eu davantage de Benjamin Delessert, la société anonyme aurait peut-être été le véhicule de nombreux projets qu'on appellerait au-

20 - Jean-Philippe Robé, *Property, Power and Politics: Why We Need to Rethink the World Power System*, Bristol University Press, 2020

jour d'hui « à impact ». Il faudra attendre 200 ans pour que, grâce à la généralisation des raisons d'être d'entreprise, on régénère cette capacité de la société anonyme à porter une cause.

### **Servir Dieu et l'argent ?**

Lui aussi est tombé dans l'oubli. Qui sait aujourd'hui que le concept des Banques Populaires et du Crédit Mutuel a été importé en France, après des expérimentations réussies en Allemagne, par le prêtre Ludovic de Besse ? Cet homme d'Église estimait qu'il était de son rôle d'aider les petits commerçants et artisans à obtenir des financements pour leurs activités, ce qui n'était pas vraiment la spécialité des grandes banques de l'époque.

Il créa ainsi la première Banque Populaire à Angers en 1878, puis le premier Crédit Mutuel à Paris. Il fit ensuite beaucoup pour que leurs statuts soient validés et encouragés par la réglementation. Alors que le cadre juridique de la société anonyme ne semblait pas favoriser la prise en compte de l'intérêt collectif, il s'appuya sur les principes coopératifs, toujours à l'œuvre dans ces banques aujourd'hui. Les actionnaires sont les clients de la banque et s'appellent sociétaires. Ils ne sont pas représentés au prorata de leur investissement

mais selon le principe 1 homme = 1 voix. Le capital de la société ne peut faire l'objet de spéculations. Sa valeur est fixée uniquement par les résultats passés et non en fonction des espoirs de gains futurs. De nombreuses entreprises se sont développées sur le modèle coopératif depuis 140 ans, notamment, dans la banque, l'assurance (toutes les mutuelles), l'agriculture bien sûr, et également la distribution. 27,5 millions de français sont sociétaires des coopératives<sup>21</sup> qui pèsent avec les associations environ 10% du PIB<sup>22</sup>. Sous la houlette de Charles Gide, président du Mouvement coopératif français, on envisagea même la généralisation de ce cadre juridique à l'ensemble des activités économiques.

Ce fut la grande époque des coopératives de consommation à la fin du XIXe siècle et au début du XXe. Au lieu d'aller faire leurs courses chez Monoprix comme nous, des dizaines de milliers de Parisiens étaient membres d'une coopérative de quartier, comme la Bellevilloise par exemple, qui achetait en groupe pour ses membres des produits du quotidien et organisait en parallèle des activités collectives d'éducation, de prévention ou de divertissement. Jusqu'aux années 80, le mouvement coopératif était un véritable projet politique qui, pour certains, devait remplacer

21 - *Panorama des coopératives françaises, 2020*

22 - <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>

totallement le capitalisme. Si le modèle n'a vraiment résisté que dans certains secteurs, quelle ambition ! Ne pas voir la « fiction juridique » de la personne morale comme un simple véhicule pour créer des biens, mais comme un outil pour créer des liens.

Voilà un héritage de cette tradition coopérative que nous pouvons tous nous approprier, tout comme le fait d'impliquer systématiquement les parties prenantes (salariés, clients) dans la gouvernance des entreprises.

### **Mission possible**

Vous vous souvenez peut-être de ce type qu'on voyait allongé sur un lit en affiche dans le métro ? Entrepreneur pragmatique qui commença à vendre des matelas sur Internet dès la fin des années 90, Emery Jacquillat se retrouva un jour à la barre du Tribunal de commerce de Niort pour reprendre les actifs d'une des coopératives de consommation/distribution emblématiques des trente glorieuses, la Coopérative d'Achat des Instituteurs de France (CAMIF). Cette organisation avait été créée en 1947 pour aider les enseignants français à s'équiper à un coût raisonnable pendant la reconstruction du pays. La structure n'a pas su résister au virage du digital et à celui

de l'hyperconcurrence de ses secteurs d'activité (ameublement, linge de maison...). Emery Jacquillat reprend les activités au sein d'une SAS (Société par Actions Simplifiée) classique afin de pouvoir attirer des investisseurs financiers prêts à assumer les risques du projet de reprise en échange de gains potentiels importants, ce qui est impossible à faire dans un format coopératif. Pour autant, il lui paraît évident que la nouvelle structure n'a de sens que si elle perpétue d'une manière ou d'une autre le projet d'intérêt collectif de la CAMIF.

Il va alors rencontrer une équipe de chercheurs de l'école des Mines qui, 150 ans après leur illustre prédécesseur Frédéric le Play, réfléchissent à la manière dont on pourrait faire évoluer le statut de société anonyme, ou celui de SAS, pour qu'il incite la personne morale à innover au service de l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, environnement...) plutôt que de n'être qu'un producteur de valeur actionnariale. Ensemble, ils vont ainsi faire de la CAMIF la première entreprise à mission, c'est-à-dire une société qui a indiqué dans ses statuts une raison d'être, des objectifs d'impact environnemental et social et se dote d'un organe de gouvernance en charge de vérifier les moyens mis en œuvre au service de cette mission. Cette possibilité sera reprise dans la loi PACTE de 2019, qui offre la possibilité à toutes les entreprises françaises de se doter d'une raison

d'être et d'adopter la qualité de société à mission. À l'heure où j'écris ces lignes, des dizaines d'entreprises sont en train de devenir sociétés à mission, aussi bien des grands groupes comme Danone, Yves Rocher, la MAIF, que des PME ou des start-ups à peine créées. Comme l'a bien expliqué le patron de Danone, Emmanuel Faber, il s'agit d'une « nouvelle constitution »<sup>23</sup> pour l'entreprise, l'aidant à devenir plus « contributive ». Nous avons rédigé cinq constitutions pour notre chère République depuis que la société anonyme existe. Pour nous les entrepreneurs, qui aimons tant l'innovation, n'est-il pas temps de tester la nouvelle constitution de l'entreprise ?

Être société à mission, qu'est-ce que cela change concrètement ? Emery Jacquillat partage souvent un exemple parlant. Dans ses objectifs statutaires figure celui d'aider ses clients à consommer de manière plus responsable. C'est au service de cet objectif qu'il a décidé de fermer son site le jour du Black Friday, en signe de protestation contre cette journée qui exalte la surconsommation et produit un impact environnemental désastreux. Sans cet objectif statutaire, ses actionnaires pourraient quasiment l'attaquer pour faute de gestion parce qu'il ferme son site le jour de l'année où il y a le plus de ventes sur Internet. Dans mon en-

treprise, Alenvi, la volonté de s'aligner avec notre raison d'être nous a conduits à ne pas nous acharner à essayer d'attirer des clients sur Google en disant que nous sommes meilleurs que les autres en vingt-trois signes, mais à plutôt privilégier la création de contenu qui nous permet de mettre en avant nos collaborateurs et partager notre vision du métier.

Ces nouveaux efforts marketing ont attiré peu de clients particuliers mais ils ont fortement renforcé notre notoriété auprès de nos confrères, structures d'aide à domicile, à qui nous vendons maintenant des formations. Nous pilotons majoritairement nos entreprises en cherchant la performance, mais la quête de cohérence peut aussi produire des résultats ! Elle mobilise autant notre cerveau droit (intuition) que notre cerveau gauche (calcul) et rend notre rôle encore plus riche.

### **Le statut ne fait pas la vertu mais il peut y contribuer**

Que déduire de ces histoires ? La capacité juridique que nous nous sommes donnée de créer des personnes morales qui limitent nos responsabilités de personnes physiques crée un risque de déresponsabilisation dont nous avons bien expérimenté les conséquences négatives. Mais elle constitue également une potentialité fabu-

leuse, celle de créer des institutions qui portent des missions plus grandes que les individus. Pour le chercheur d'Oxford Colin Mayer, elles peuvent même les porter avec plus d'intégrité que les individus sur lesquels on ne peut faire peser autant d'obligations qu'une personne morale avec ses statuts, sa gouvernance, son capital. Il va jusqu'à parler d' « entreprise consciente »<sup>24</sup>. Il ne s'agit pas d'une lubie moderne. Comme nous le rappelle le juriste Alain Supiot, cette théorie de l'institution souhaitable avait déjà été formalisée au début du XXe siècle. « La liberté d'entreprendre est le prolongement collectif de la liberté du travail. Elle confère une dimension institutionnelle à la coopération entre les hommes, à condition toutefois de réunir les trois composantes de l'institution identifiées par Hauriou : une idée d'œuvre à réaliser, l'exercice d'un pouvoir soumis à des règles, et une communion de ses membres dans la foi en la valeur de cette œuvre. »<sup>25</sup>

Les normes juridiques que nous utilisons pour entreprendre ne sont pas des absolus tombés du ciel que nous n'aurions pas le droit de toucher. Elles sont le fruit de recherches séculaires pour concilier au mieux l'initiative privée et l'intérêt

général. Nous avons recommencé à innover dans ce domaine après des décennies d'aveuglement. Mais ce que l'Histoire nous enseigne aussi, c'est qu'il y a souvent des potentialités ambivalentes dans les innovations.

Les Benjamin Delessert, au sommet de l'état de l'art humaniste de leur époque ne sont pas encore majoritaires. Alors comment généraliser l'adoption de statuts d'entreprise qui ont une mission claire et une gouvernance au service de l'ensemble de leurs parties prenantes ?

24 - Colin Mayer, *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Mayer, Colin, 2018

25 - Alain Supiot, *Le travail n'est pas une marchandise*, Collège de France, 2019



## PROPOSITIONS

### Oui ça sera leur raison d'être

*Rendre obligatoire l'adoption d'une raison d'être pour les entreprises quand elles ont une « empreinte » importante qu'on pourra définir en nombre de salariés, chiffre d'affaires, nombre de filiales, etc. Qu'une holding personnelle n'ait pas de raison d'être, cela paraît naturel. Elle existe a priori pour servir les intérêts de son créateur. Qu'une entreprise qui a des milliers d'employés, de clients, d'actionnaires n'en ait pas, je pense que cela n'est pas satisfaisant. C'est une institution qui n'appartient pas à ses actionnaires, et doit, selon le code civil, « être gérée dans son intérêt social ». En expliquant dans ses statuts pourquoi elle existe, elle crée un outil qui aidera sa gouvernance à ne pas la considérer comme un véhicule financier.*

## Des missions pour la vie

*Imposer progressivement la qualité de société à mission dans les secteurs de l' « économie de la vie »<sup>26</sup> – santé, grand âge, éducation, alimentation, etc. – pour aligner la gouvernance des entreprises avec les attentes des parties prenantes. Cela a déjà été proposé pour le secteur du « prendre soin » (accompagnement des personnes âgées, enfants ou personnes en situation de handicap) par le rapport Bonnell / Ruffin sur les métiers du lien<sup>27</sup>. Prenons l'exemple de l'accompagnement des personnes âgées. C'est un « commun » dont nous sommes tous parties prenantes à plusieurs titres. La collectivité solvabilise ce secteur à hauteur de 25 milliards d'euros par an, payés avec nos cotisations sociales et nos impôts. Nous serons tous bénéficiaires directs ou indirects du système. Nous sommes pour beaucoup sans le savoir actionnaires via notre prévoyance, notre épargne salariale ou notre assurance-vie d'un groupe d'EHPAD / aide à domicile. Nous pouvons tous assumer la complexité de valoriser les professionnels,*

26 - Jacques Attali, *L'économie de la vie*, Fayard, 2020

27 - Bruno Bonnell, François Ruffin, *Rapport d'information sur les « métiers du lien »*, Assemblée nationale, 2020

*de bien accompagner les bénéficiaires, tout en trouvant un modèle viable économiquement, mais nous avons besoin qu'elle soit exposée au grand jour et discutée en continu dans des espaces de dialogue.*

## Journée citoyenneté entreprise

*Demander à tous les créateurs d'entreprise ou mandataires sociaux de suivre, avant de prendre leur rôle, une formation sur les statuts, la gouvernance des sociétés et leur rôle institutionnel. Elle rappellera la journée Citoyenneté-défense qui a remplacé le service militaire pour tous les jeunes majeurs du pays. Elle pourra être financée par le Compte professionnel de formation.*

## LE RÔLE ÉCONOMIQUE

### **C'est lui, c'est l'italien !**

Ce matin d'automne, il y a quelque temps déjà, sur le campus d'HEC, je suis loin de comprendre l'importance de la connaissance que je viens d'acquérir quand j'entends le professeur de comptabilité énoncer la règle d'airain bien connue de tous : « Le capital est une dette. » Ce qui paraît une simple convention de nombres est en fait l'un des points centraux de l'abstraction qui a permis le développement du capitalisme. Ce sont les marchands italiens qui ont créé cette règle à la fin du XIVe siècle pour suivre leurs affaires<sup>28</sup>.

L'idée peut paraître triviale tant nous la pratiquons, mais elle a constitué une innovation majeure. Je considère l'argent que j'investis dans mon affaire comme une dette à me rembourser, et donc comme un montant à préserver. Ces comptes de passifs avaient été inventés par ces mêmes marchands au départ pour comptabiliser leurs dettes vis-à-vis de leurs fournisseurs ou prêteurs, dans le cadre de la comptabilité en partie double. Il était

28 - Jacques Richard et Alexandre Rambaud, *Révolution comptable*, Les Éditions de l'Atelier, 2020

quand même beaucoup plus pratique d'utiliser ces comptes que de voir sa comptabilité comme un flux de trésorerie ininterrompu. Mais le choix du marchand de se considérer comme le propre créancier de son affaire est totalement structurant, comme l'a bien souligné Jacques Richard : « Les premiers comptables capitalistes ont inventé une sorte de personnalité morale (comptable) de l'entreprise bien avant que les juristes du XIXe siècle ne l'utilisent vers 1860 pour fabriquer des sociétés anonymes. » Le corollaire de réserver à l'apport de l'entrepreneur cette place de choix de passif à préserver, c'est que les autres flux, comme les ventes, les dépenses de personnel, ne sont considérés que comme des usages au service de la préservation du capital. La somme de ces variations de flux, qu'on appellera compte de résultat, sera attribuée au capital, pour payer des dividendes à son détenteur.

En créant cette manière chiffrée d'évaluer les actions d'une personne morale, on a créé la matrice conceptuelle du capitalisme. Pierre-Joseph Proudhon en saisira toute l'importance quand il dit que « Le comptable est le véritable économiste auquel une coterie de faux littérateurs a volé son nom. »<sup>29</sup> Cette comptabilité constitue l'une des inventions les plus durables de l'histoire. Un comp-

29 - Pierre-Joseph Proudhon, *Philosophie de la Misère*, 1846

table italien du Moyen Âge pourrait lire le bilan d'une entreprise d'aujourd'hui !

« À la différence des vérités scientifiques, qui sont des approximations sans cesse révisables de l'état du monde, les vérités légales fixent une certaine représentation du monde et continuent de produire leurs effets normatifs tant qu'on continue d'y croire. Leur force ne dépend pas des données fluctuantes de l'expérience, mais de la foi qu'elles sont capables de susciter : en l'occurrence, la foi dans l'image que la comptabilité offre de la situation économique d'une entreprise », rappelle Alain Supiot<sup>30</sup>.

Il est vital pour les entrepreneurs de percevoir la portée de ces conventions comptables. Ils pourront avoir les meilleures intentions morales du monde, une raison d'être et une gouvernance saine, ils devront composer avec le fait qu'ils utilisent un cadre qui confère au capital financier une sorte de primat structurel, les ressources humaines n'étant par exemple pas, par convention, considérées comme un capital à préserver et enrichir.

### **C'est extra**

Beaucoup ont heureusement compris qu'il fallait

30 - Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015

améliorer le masque au travers duquel les entrepreneurs regardent la réalité qu'ils façonnent. Sir Ronald Cohen, anobli par la Reine d'Angleterre pour avoir importé le capital-risque des États-Unis, prône l'« *Impact revolution* »<sup>31</sup>. Il fait remarquer qu'au même titre que l'évaluation du risque a révolutionné le monde de l'investissement lors de la seconde moitié du XXe siècle, l'évaluation de l'impact doit révolutionner la manière dont on évalue les entreprises au XXIe siècle. En tant que créateur de la firme géante de capital-risque Apax, Sir Ronald Cohen est très bien placé pour savoir que c'est à partir du moment où l'on s'est mis à évaluer le risque qu'on a pu mobiliser de plus en plus de ressources d'investisseurs institutionnels à son service.

Les investissements risqués ne sont pas en soi une nouveauté des dernières décennies (pensez aux expéditions de Christophe Colomb), mais le fait de pouvoir les faire financer par des caisses de retraites ou des fonds d'assurance-vie a été rendu possible par la mesure et la normalisation du risque. Nous sommes dans une phase similaire concernant l'impact. Les investisseurs institutionnels sont prêts à analyser les investissements sous le triple angle rentabilité – risque – impact. À leur échelle, ils perçoivent très bien à quel point les

trois sont liés dans un monde où les chocs environnementaux, sociaux ou sanitaires mettent en péril l'économie. Je l'expérimente au sein de l'entreprise que j'ai cofondée. Nous levons de l'argent auprès de fonds d'impact qui nous demandent de leur « délivrer » de la performance extra-financière qu'ils ont eux-mêmes promis aux investisseurs qui les financent. Cette évolution va s'accélérer quand nous arriverons collectivement à harmoniser les normes de mesure que nous utilisons et quand, individuellement, les entrepreneurs et dirigeants embrasseront encore plus largement la pratique de la mesure d'impact. Le mouvement B-corp<sup>32</sup> agit dans ce sens en ayant labellisé à date 3600 entreprises dans 74 pays grâce à un référentiel unique d'indicateurs extra-financiers, qui s'adapte aussi bien à la filiale nord-américaine de Danone qu'à des PME de quelques salariés.

Pour certains, le cadre des normes comptables actuelles rend le système capitaliste néfaste par nature. Ils considèrent qu'on ne peut envisager de développer des entreprises vraiment responsables qu'en utilisant une comptabilité à triple capital : un capital financier, un capital environnemental et un capital humain. L'entreprise aurait ainsi une dette aussi bien vis-à-vis de l'environne-

31 - Sir Ronald Cohen, Impact : *Reshaping capitalism to drive real change*, Penguin, 2020

32 - <https://bcorporation.eu>

ment ou des salariés qu'elle emploie que vis-à-vis de ses investisseurs. Le profit ne serait calculé qu'une fois déduit ce qu'il faut dépenser pour conserver ces autres capitaux. Cela demande aussi d'inventer des méthodes pour évaluer ces différents capitaux. Là encore, on perçoit très bien l'imbrication entre normes comptables et gouvernance de l'entreprise. À partir du moment où le profit rémunérerait les trois capitaux, il est logique que les décisions soient prises par les représentants de ces trois capitaux. Ces méthodes comptables révolutionnaires vont sans doute permettre de créer des entreprises qui réactiveront l'idée coopérative d'une entreprise qui associe sur le même plan l'ensemble des parties prenantes, aussi bien dans la gouvernance que dans la répartition de la valeur de l'entreprise.

### **Changer le thermomètre**

Karine est auxiliaire de vie. Elle a reçu ce matin un questionnaire assez inhabituel de la part de son employeur. On lui demande de dire si elle se sent en phase avec des affirmations aussi différentes que « Je suis satisfait(e) du nombre d'heures dans mon contrat de travail » que « Mon environnement de travail est aligné avec le sens que je souhaite donner à mon métier ». L'entreprise pour laquelle elle travaille a décidé d'utiliser l'In-

dice d'alignement humain (IAH) proposé par le collectif l'Humain d'Abord<sup>33</sup>, une association qui promeut, pour le secteur du grand âge, une nouvelle organisation du travail centrée sur l'autonomie des collaborateurs. L'IAH cherche à évaluer dans quelle mesure le cadre de travail répond aux besoins des auxiliaires en utilisant la typologie d'Abraham Maslow (physiologie, sécurité, appartenance, reconnaissance, accomplissement). Il donne un score sur 100 que la structure peut ensuite analyser de manière agrégée. Suivi en continu, il permet à l'employeur d'analyser à quels besoins il répond le mieux, et d'ajuster ses actions en fonction. Elle a par exemple constaté un manque sur le besoin d'appartenance et décidé d'organiser plus de moments collectifs, rares dans ce métier souvent très solitaire. Parce qu'on n'améliore bien que ce qu'on mesure, il ne faut pas s'interdire de créer ses propres thermomètres. Ils sont naturellement imparfaits. Mais les normes comptables ne le sont-elles pas ? Ils nous obligent à changer notre focale, et à agir différemment.

### **Attention aux nombres**

Les nombres exercent sur nous, êtres humains, une fascination. Depuis que Pythagore a déclaré

33 - <https://www.collectiflhumaindabord.fr>

en 500 avant J.-C. que « Tout est arrangé d'après le nombre », on trouve à toutes les époques des hommes et des femmes qui pensent pouvoir régler tous les problèmes par le calcul. L'utilisation d'indicateurs financiers ou extra-financiers ne résout aucun problème si elle n'est pas au service d'une mission claire, d'une gouvernance saine et accompagnée d'une éthique forte. On peut citer l'exemple d'un pays en développement qui a mis ses élèves dans des immenses hangars, avec des professeurs peu qualifiés, pour augmenter son taux de scolarisation, ce qui lui était demandé par les financeurs d'aide au développement, détruisant ainsi les transmissions familiales sans créer un système éducatif efficace<sup>34</sup>.

L'indicateur ne capte qu'une partie de la réalité. L'éthique des hommes et la gouvernance doivent en tenir compte. Dans le domaine de la réduction des émissions de CO2 qui nous préoccupe tous, il faut aussi se méfier des « effets rebond »<sup>35</sup>. Nous pouvons améliorer de nombreux indicateurs comme le taux d'émission des moteurs, le taux de recours au covoiturage, l'isolation des logements, mais nous devons aussi vérifier que les effets positifs ne sont pas compensés par les « effets rebond » : augmentation du poids des voitures, augmentation des kilomètres parcourus en

voiture du fait de la baisse du coût, augmentation de la température des logements.

Il n'y a qu'en mettant ces indicateurs en perspective avec les raisons d'être, dans des instances de dialogue qui donnent la parole à toutes les parties prenantes concernées, que l'on peut en faire une utilisation raisonnée.

34 - Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015

35 - Philippe Bihouix, *Le bonheur était pour demain*, Seuil, 2019

## PROPOSITIONS

### Des extras pour le greffe

*Rendre obligatoire le dépôt au greffe d'indicateurs extra-financiers pour toutes les entreprises. N'importe quel entrepreneur, quelle que soit la taille de son entreprise, se doit de rendre des comptes au sens propre, de les envoyer à l'administration fiscale et au greffe du tribunal de commerce. On a vu que la comptabilité n'était pas neutre et conférait une priorité intrinsèque à la préservation du capital financier.*

*Si l'on veut que les entrepreneurs prennent soin des autres (leurs salariés, leurs clients...) et de l'environnement, il est logique de les obliger à rendre des comptes sur leur impact extra-financier, ne serait-ce que pour leur en donner l'habitude. Des indicateurs simples pourraient être exigés de tous, comme le taux d'absentéisme, le bilan carbone, et d'autres plus élaborés, qui pourraient être formulés au niveau des branches professionnelles. Cette mesure compléterait celle qui*



*est déjà en application pour les entreprises de plus de 500 salariés, qui doivent produire un rapport de performance extra-financière.*

## CONCLUSION

### Homo Habitus

Quand j'expose en détail les idées de ce livre à des amis, des relations professionnelles, elles ne manquent généralement pas de susciter une discussion. Ce qui me frappe, c'est que nous en arrivons souvent à réduire l'entrepreneur à un seul de ses rôles avec des phrases du type : « C'est bien gentil, cette histoire de société à mission, mais s'il n'y a pas d'intentions morales authentiques, c'est du pipeau » ou « Moi, je ne m'intéresse qu'à ce qui se mesure » ou encore « On ne règlera rien sans une gouvernance démocratique et un partage de la valeur avec les salariés ».

Au travers des histoires que j'ai racontées, j'ai essayé de décrire comment s'étaient créés les pré-supposés moraux, juridiques et économiques à partir desquels nous œuvrons aujourd'hui. Il paraît clair que les trois rôles – moral, institutionnel et économique – de l'entrepreneur se sont forgés

ensemble et s'influencent mutuellement. Les normes comptables et juridiques ont contribué à nous déresponsabiliser moralement du sort de notre prochain. Une nouvelle morale nous a aidés à accepter l'existence de normes inconnues auparavant.

Les modèles pour chaque rôle finissent par créer ensemble un « habitus »<sup>36</sup>, une norme sociale, qui conditionne l'appartenance, la respectabilité des entrepreneurs. Avec *Unpacte*, je propose à la société de formuler une vision cohérente et exigeante de ses attentes quant à ces trois rôles, et de changer progressivement l'« habitus ». Que les entrepreneurs en quête commencent par formuler une raison d'être en étant cyniques (parce qu'ils pensent d'abord à la communication), par l'impact en étant scientifiques, ou par la morale en étant utopistes. Ils finiront par jouer sur les trois tableaux si nous formulons bien nos exigences.

## O Captain ! My Captain !

En 1891, le jeune capitaine Lyautey, futur Maréchal

36 - « [...] l'habitus est le produit du travail d'inculcation et d'appropriation nécessaire pour que ces produits de l'histoire collective que sont les structures objectives (e.g. de la langue, de l'économie, etc.) parviennent à se reproduire, sous la forme de dispositions durables, dans tous les organismes (que l'on peut, si l'on veut, appeler individus) durablement soumis aux mêmes conditionnements, donc placés dans les mêmes conditions matérielles d'existences. » Pierre Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, 1972, p. 282.

de France et ministre, publie dans la Revue des Deux Mondes un article intitulé *Le rôle social de l'officier*. Vingt ans après la commune de Paris, dans une France bousculée par la seconde Révolution industrielle, il en appelle à la jeunesse qui « en présence de la transformation sociale, dont la marche grandissante et la fatalité forcent aujourd'hui l'attention des esprits les plus rebelles, [...] s'aperçoit que pour les privilégiés de l'esprit, il peut y avoir d'autres rôles que ceux d'analystes et d'expérimentateurs, et qu'il est peut-être temps de sortir de la critique ou de la spéculation stériles pour en venir à l'action rude et féconde ». Les officiers, qui à l'époque constituent un corps social très bien sélectionné, doivent selon lui remplir un nouveau devoir. Ils ne doivent pas se contenter d'être des experts en techniques ou stratégies militaires mais devenir des « dirigeants sociaux » en pratiquant ce qu'on pourrait appeler aujourd'hui un management bienveillant, « animés de l'amour personnel des humbles ». Avec le service militaire qui les met en contact avec l'ensemble de la population masculine, ils ont l'occasion de lutter ainsi contre l'« antagonisme social » et de participer au redressement moral du pays. De Gaulle sera formé avec une telle vision de son rôle d'officier, et saura l'incarner au moment nécessaire.

Qui sont les entrepreneurs aujourd'hui ? Des dizaines de milliers de personnes énergiques et ta-

lentueuses qui ont su tirer le meilleur de ce que la société leur a apporté. S'ils sont peut-être plus endogamiques, ils sont comparables aux officiers de la fin du XIXe, à une époque où l'armée formait une élite qui transcendait les classes sociales pour répondre aux besoins importants du pays, impliqué dans des conflits récurrents. La société n'a pas à renoncer à leur attribuer une mission « sociale » au sens de « au service de la société ». La starification dont ils font l'objet quand ils réussissent, la capacité à gouverner les institutions que sont les entreprises, les intérêts qu'ils tirent du système comptable normatif qu'on appelle « capitalisme », sont des distinctions sociales et, en France, elles ne peuvent normalement qu'être « fondées sur l'utilité commune ». Même avant que l'on écrive cette phrase sur nos frontons, sous l'ancien régime, on aurait considéré qu'ils étaient des aristocrates, au sens d'une élite économique qui possède le pouvoir. On leur aurait rappelé que « noblesse oblige ».

On entend souvent les entrepreneurs dire ce qu'ils attendent de la société (par exemple qu'elle les laisse libres et les taxe moins). L'objectif d'*Unpacte* est que la société exprime à son tour clairement ce qu'elle attend des entrepreneurs.

Les propositions d'*Unpacte* se transformeront en actions. Le serment sera prochainement rédigé en collaboration avec des associations d'entrepreneurs.

Si vous souhaitez compléter *Unpacte* ou participer à sa mise en œuvre, contactez-moi et travaillons ensemble !

[www.guillaumedesnoes.com](http://www.guillaumedesnoes.com)



**Écrire et diffuser un serment  
des entrepreneurs**

**Créer le musée des entrepreneurs**

**Enrichir les programmes scolaires  
d'histoires d'entrepreneurs**

**Demander à tous les mandataires  
sociaux de suivre une formation  
sur les statuts et la gouvernance  
d'entreprise**

**Imposer aux grandes entreprises  
de formaliser leurs raisons d'être**

**Transformer toutes les entreprises  
de l'économie de la vie en sociétés  
à mission**

**Exiger de toutes les entreprises  
qu'elles joignent des indicateurs  
extra-financiers à leurs comptes  
déposés au Greffe.**

*Couverture et maquette Alain Pichlak*  
*[www.pinterest.fr/apichlak/](http://www.pinterest.fr/apichlak/)*  
*[a.pichlak@orange.fr](mailto:a.pichlak@orange.fr)*

Les médecins ou les avocats prêtent des serments vieux de plusieurs siècles.

La société s'est forgée une vision commune de leur rôle.

N'est-il pas temps d'en faire de même pour les entrepreneurs ?

La liberté qu'ils portent en étendard est relative car elle s'exerce au sein de cadres conceptuels limitants (morale utilitariste, société anonyme, normes comptables).

Renouons avec une quête séculaire, visant à concilier initiative individuelle et intérêt général. **Énonçons clairement ce que la société peut attendre des entrepreneurs, et permettons-leur d'agir dans le cadre d'une « liberté augmentée ».**

*Âgé de 38 ans et diplômé d'HEC, Guillaume Desnoës est entrepreneur, co-fondateur de l'entreprise sociale Alenvi dont la raison d'être est d'humaniser l'accompagnement des personnes âgées, en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur du « prendre soin ».*

Phronesis

9,90 €

