

## FACO

Mardi 9 février 2010

« *Pour un capitalisme au service de l'homme* »

Intervention de Pierre Deschamps  
président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens

### 1. Pourquoi ce titre ?

Référence au livre « Pour un capitalisme au service de l'homme . Paroles de patrons chrétiens », écrit par Michel Cool en collaboration avec le mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, édité par Albin Michel, oct. 2009.

### 2. Le mouvement des EDC

#### 2.1. Rapide historique du « patronat chrétien »

#### 2.2. Les EDC aujourd'hui

### 3. Approche de l'économie de marché par les EDC (hors crise 2008-2009)

Qu'ils prennent leur étiquette d'entrepreneurs ou celle de chrétiens, les EDC militent pour la croissance de l'économie. A noter que la croissance est incontestablement un thème biblique.

Pour mettre en œuvre cette croissance, en tant qu'entrepreneurs, ils sont convaincus que, seul, un modèle de liberté est capable de dynamiser l'économie et de créer de vrais emplois. Mais ils savent aussi que le libéralisme économique peut engendrer des comportements discutables en matière sociale et génère des risques en matière environnementale.

Au plan social, nous observons une sorte de pensée unique chez les chefs d'entreprise, qui peut se résumer ainsi : la liberté d'entreprendre induit la liberté de recruter et, donc, la liberté de délocaliser et de licencier. Cette logique simpliste peut justifier tous les excès.

Une régulation du capitalisme est donc indispensable :

- ✓ qui préserve un certain degré de liberté pour les entreprises
- ✓ qui assure la protection des personnes
- ✓ qui respecte l'environnement.

Le premier niveau de régulation est le recours à la loi, mais des lois trop contraignantes ou mal conçues peuvent décourager les entrepreneurs. Mieux vaut peu de lois, mais de bonnes lois, plutôt que beaucoup de lois non appliquées. Prenons deux exemples dans l'actualité récente : une loi limitant les niveaux de rémunération des dirigeants ne serait pas une bonne parade contre les excès en la matière; en revanche, une loi sur la tenue et la certification d'une comptabilité dans les organisations professionnelles se révèle aujourd'hui indispensable.

Dès lors, un deuxième niveau de régulation doit compléter le niveau réglementaire, celui du dialogue social. Mais, si ce dialogue est indispensable, il trouve ses limites dans la faiblesse des syndicats français et dans le dogmatisme de certains d'entre eux.

Vient le troisième niveau, celui de l'appel à la responsabilité du chef d'entreprise. On peut alors parler d'une approche *humaniste et éthique*.

L'éthique . ou la morale . consiste à discerner entre ce qui est *bien* et ce qui est *mal*. En général, ce qui est *mal* correspond à ce qui est contraire à la loi. Un comportement éthique représente donc le minimum à attendre d'un chef d'entreprise !

Les EDC estiment que au-delà de l'éthique l'objectif d'un dirigeant est de rechercher *la justice* ou son synonyme *l'équité*.

Les *injustices* doivent être distinguées des *inégalités*, dont la réduction est souvent réclamée. Ce mot . *inégalités* . est mal choisi. En effet, les inégalités, dans l'entreprise, sont inévitables, et elles sont parfois, même, souhaitables, lorsqu'elles constituent un levier de motivation.

Ce qui n'est pas acceptable pour un chrétien, ce sont les *injustices*.

Les inégalités, c'est facile à mesurer, ce qui n'est pas le cas des injustices. L'essentiel pour un dirigeant est donc de s'interroger en permanence sur l'objectif de justice inscrit dans ses décisions ou, autrement dit, sur le risque d'une injustice induit par ses décisions.

#### 4. Approche de certaines questions sensibles

##### 41. Le profit

Il est incontestable que le capitalisme a permis des progrès matériels considérables dans les pays occidentaux, progrès qui deviennent désormais accessibles à de nouveaux pays. Et, pourtant, le modèle capitaliste continue de creuser l'écart entre les plus riches et les plus pauvres, engendre un stress croissant chez les salariés et, parfois, se compare comme avec la crise des subprimes ou le scandale de la Société Générale. Les Etats tentent de corriger les dérives du système en édictant des lois de régulation et de redistribution, tandis que des institutions internationales tentent de limiter risques et abus, spécialement dans la sphère financière. Ces initiatives sont méritoires mais se révèlent manifestement insuffisantes.

Certains promeuvent des modèles alternatifs, tels que l'entrepreneuriat social ou le *social business* décrit par Muhammad Yunus dans *Vers un nouveau capitalisme* (JC Lattès). Mais ces modèles, adaptés à des situations particulières, ne peuvent être généralisés à cause de l'absence de valorisation des entreprises, interdisant les rapprochements et les acquisitions. En effet, la valorisation des entreprises constitue le moteur principal des investisseurs, mais, quand elle dérape, elle devient alors la cause principale de tous les excès.

**Grâce à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), beaucoup de dirigeants prennent maintenant en compte les dimensions sociale et environnementale** de leurs décisions, à côté de la dimension économique, qui leur est spontanément familière.

En parallèle de la RSE, on a vu se développer les chartes d'entreprises pour définir les principes éthiques que chaque collaborateur s'engage à respecter. Cet exercice a souvent trouvé ses limites dans une éthique qui se contente de rappeler qu'il faut respecter la loi . loi juridique ou loi naturelle.

**Alors, que manque-t-il à toutes ces initiatives pour remettre le capitalisme daplomb** et pour qu'il ne marche plus sur la tête ? La RSE, en anglais, se résume aux trois P : *Profit, People, Planet*. Vouloir préserver la planète pour les générations futures revient, là aussi, à mettre l'homme au centre des choix. Toute entreprise a donc deux finalités : une finalité financière (*Profit*) et une finalité sociétale (*People et Planet*). **Or, la finalité financière ne concerne qu'une infime minorité de personnes, qui peuvent être tentées d'utiliser les autres pour servir leurs intérêts.** La finalité sociétale s'applique à tous. Dès lors, la question décisive est de déterminer la hiérarchie de ces deux finalités. La réponse actuelle de tous les chefs d'entreprise est d'affirmer haut et fort que la finalité financière est au premier rang.

Et si nous inversions ces deux priorités ? La finalité de chaque entreprise résiderait dans son projet sociétal, le profit constituant un levier au service de ce projet, et un facteur de viabilité, de pérennité et, *in fine*, d'indépendance. Il ne s'agit pas de renoncer au profit, qui demeure indispensable au développement des entreprises. Il s'agit de le positionner à sa juste place, qui est celle d'une condition et non d'un objectif. Le capitalisme pourra alors être au service des hommes, et non pas les hommes à son service.

**Le profit, indispensable, doit être, non une finalité, mais un levier au service d'un projet sociétal pour l'homme.**

#### 42. Les salaires des dirigeants

Même s'il ne concerne qu'une infime minorité de cas, le problème posé est réel et il convient néanmoins de l'analyser avec rigueur. Un dirigeant peut être bénéficiaire de plusieurs types de rétribution financière : un salaire de base, un bonus de fin d'année, une indemnité de départ . complétée éventuellement par une indemnité de non-concurrence . une garantie de retraite supplémentaire, l'attribution d'actions de la société qu'il dirige, soit par le canal de stock-options, soit par le canal d'actions gratuites. Depuis quelque temps, on observe parfois la pratique du *golden hello* , prime de bienvenue accordée au dirigeant nouvellement recruté.

Au-delà des montants unitaires de chacune de ces rétributions possibles, c'est souvent leur cumul qui est choquant, parce que non légitime, même si est légal ou contractuel. En effet, les dirigeants doivent choisir leur camp : ou bien ils veulent être des salariés comme les autres, avec les garanties associées, ou bien ils veulent se rapprocher de la position plus risquée du dirigeant-actionnaire, à l'image du chef d'une entreprise patrimoniale. La pratique des stock-options ou des actions gratuites vise à ce rapprochement. Or, le patron d'une entreprise familiale, dont il est actionnaire, ne dispose jamais d'une indemnité de départ contractuelle !

Il revient donc au Conseil d'administration de proposer, et à l'Assemblée générale de valider, des règles claires concernant les conditions financières applicables aux dirigeants : soit ce sont des dirigeants-salariés, avec des clauses normales en matière de conditions de départ et de retraite . valorisées en fonction du niveau de responsabilité . , soit ce sont des dirigeants-actionnaires, recevant un volume important d'actions. Dans le premier cas, ils ne peuvent prétendre à une attribution substantielle d'actions, dans le second cas, ils ne peuvent prétendre à des indemnités de départ ou des conditions de retraite hors du commun.

S'agissant des montants appliqués à chacune des formes possibles de rémunération, certaines situations ne sont pas acceptables, dès lors qu'une inégalité devient une injustice. Les inégalités sont inévitables, elles peuvent même constituer un levier de motivation. Les injustices, elles, sont non seulement moralement condamnables, mais sont en outre contre-productives au regard de la cohésion interne de l'entreprise. Les situations inacceptables concernent les indemnités de départ lorsque le dirigeant laisse l'entreprise dans une situation de grande fragilité, les niveaux de salaires lorsqu'ils atteignent des sommets indécentes ou lorsque leur évolution est décalée par rapport aux résultats de l'entreprise, et les attributions d'actions lorsqu'elles sont réservées à un petit cercle de privilégiés.

Le législateur a déjà pris des dispositions essentielles, visant à la plus totale transparence dans le domaine des rémunérations des dirigeants, pour les sociétés cotées. De leur côté, le Medef et l'afep ont émis récemment des recommandations, pas encore généralisées. Convient-il d'aller plus loin en légiférant sur des montants maximums ? Non, car cela pénaliserait les entreprises françaises dans la compétition internationale et, surtout, cela déresponsabiliserait le Conseil d'administration et les dirigeants eux-mêmes. Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens sont partisans de la liberté d'entreprendre, à condition de lui associer un véritable esprit de responsabilité. Ils sont, en outre, invités par la pensée sociale chrétienne à promouvoir en permanence la dignité de toute personne, à commencer par les plus petits, les plus faibles, les personnes aux revenus les plus modestes, les personnes sans emploi. Les très nombreux dirigeants qui se reconnaissent dans ces références et qui acceptent la transparence, se forgent une éthique personnelle, qui les invite à s'interroger en permanence sur le risque d'injustice.

#### **43. Les licenciements**

Est-il juste que les moins responsables et les plus démunis soient les plus frappés par les plans de restructuration ?

Pour éviter ou atténuer les conséquences de ces plans, des alternatives existent dont l'initiative revient aux décideurs, qui doivent se saisir de cette question pour modifier leurs raisonnements et leurs comportements. Les entrepreneurs montreront qu'au-delà des exigences de gestion, ils savent aussi prendre en compte l'intérêt général et porter attention aux plus défavorisés. Ils contribueront ainsi à réduire le fossé qui a tendance à se élargir entre l'opinion et les entreprises. Pour cela, les entreprises et l'État doivent se accorder sur des engagements, dont certains se situent dans le prolongement des mesures prises récemment en matière de indemnisation du chômage partiel, mesures positives, mais insuffisantes.

Si la situation à laquelle est confrontée l'entreprise procède de motifs structurels, sans perspective de reprise, le plan social est inévitable, mais il doit être conduit de manière à viser un minimum de salariés se retrouvant sans emploi.

Pour cela, les entreprises doivent se engager à reclasser toutes les personnes licenciées sur des emplois équivalents. L'expérience montre que cet objectif est atteignable, sur une période de plusieurs mois si le faut, dès lors que le chef de entreprise s'implique personnellement, qu'une vraie collaboration existe au sein des bassins de emploi et que ces évolutions ont été anticipées par la reconversion des salariés affectés à des emplois sans avenir. L'État devrait instituer des mesures plus incitatives en matière de financement et de mise en œuvre des plans sociaux, destinées aux entreprises qui prendraient un tel engagement.

Dans les autres cas, où la reprise est prévisible à terme de plusieurs mois, les chefs de entreprise doivent recourir au chômage partiel dès lors que celui-ci serait étendu et facilité, permettant aux entreprises de ajuster leur outil de production avec la demande. De son côté, l'État doit se engager à garantir le salaire net des personnels concernés, en utilisant les fonds de l'assurance-chômage. Maintenir le lien entre les salariés et leur entreprise, c'est, pour les salariés, conserver leur statut, avec les avantages associés, tant matériels que moraux, au lieu de basculer dans le statut de chômeur. C'est, pour les entreprises, disposer, au moment de la reprise, du personnel nécessaire. C'est, enfin, pour l'opinion publique, ne pas impacter les statistiques du chômage, ce qui aura un effet psychologique évident, susceptible de atténuer les comportements de retrait qui alimentent eux-mêmes la crise. Pour les salariés concernés, la situation de inactivité temporaire pourrait néanmoins être mal vécue. C'est pourquoi ces périodes doivent être utilisées pour des sessions de formation.

## 5. Analyse de la crise

Les origines de la crise financière sont connues et partagées par la plupart des responsables politiques et des experts économiques. De même, les mesures à prendre pour éviter la survenance d'une nouvelle crise font, elles aussi, l'objet d'un large consensus, qu'il s'agisse des principes arrêtés lors du sommet du G20, ou qu'il s'agisse des actions à entreprendre par les gouvernements.

Ces différentes mesures, rendues indispensables par l'incapacité du système financier à se auto-réguler, portent sur une plus grande transparence des marchés, une adaptation des normes comptables et prudentielles, une surveillance plus étroite des banques, un véritable contrôle des agences de notation et la lutte contre les paradis fiscaux.

L'observation selon laquelle le modèle européen de l'économie sociale de marché résiste plutôt mieux à la crise financière que le modèle américain renforce la pertinence de ce type de mesures. Ce modèle n'a cependant pas empêché des abus, des excès, voire des scandales, provoqués par des produits financiers trop sophistiqués et déconnectés de l'économie réelle, des niveaux choquants de rémunération de quelques patrons ou traders, des objectifs de rentabilité immédiate toujours plus élevés, des décisions qui font courir des risques aux autres, sans conséquence directe pour celui qui les a prises. Il est trop facile de prendre des risques avec l'argent des autres. C'est pourquoi toutes les initiatives de nature réglementaire, aussi nécessaires soient-elles, ne seront pas suffisantes pour restaurer la confiance, moteur essentiel d'une croissance saine et durable. En effet, si les lois tendent à éviter les fraudes, ou, au moins, à les sanctionner, elles laissent une marge de liberté qui peut engendrer le meilleur comme le pire. Un nouvel arsenal de lois et de contrôles ne donne pas la garantie d'un fonctionnement correct et efficace du système financier, car ce qui est légal n'est pas toujours légitime. C'est pourquoi il convient d'associer aux dispositions édictées par les pouvoirs publics de nouveaux comportements de la part des acteurs. Dans l'espace non couvert par la loi, la liberté individuelle doit être encadrée, non seulement par le respect de celle des autres, mais aussi par les limites que chacun se fixe et qu'il diffuse autour de lui.

Le système capitaliste, fondé sur la liberté, suppose donc une conscience aiguë de sa propre responsabilité, de la part de tous, à commencer par les actionnaires et les dirigeants des entreprises. La mise en application de cet esprit de responsabilité concerne, au premier chef, le rapport à l'argent, pour les personnes et pour les entreprises. L'accroissement continu des gains ne doit plus être le seul objectif, qu'il s'agisse des salaires ou des placements financiers.

Le développement de cet esprit de responsabilité et de solidarité est un enjeu essentiel pour que « *le capitalisme cesse de marcher sur la tête* », selon le mot du Président de la République. Car, ce qu'il faut moraliser, ce n'est pas le capitalisme, ce sont les comportements des acteurs. Mais, en même temps qu'un enjeu, c'est une grande ambition, qui demandera beaucoup de volonté et de temps avant de produire ses effets. Raison de plus pour ne pas tarder. Agir sur les comportements commence par l'éducation, dans la famille, à l'école et dans l'entreprise, et se poursuit par l'exemplarité : presque tous les cadres calquent leurs comportements sur celui de leur patron. Beau programme pour nos Universités et nos Grandes Ecoles : enseigner que la finance doit être au service de l'économie et que l'économie doit être au service de l'homme ! Les managers de demain ne céderont pas à la pensée unique du libéralisme selon laquelle la loi du marché est la seule qui vaille.

Tout en étant animés par l'esprit d'entreprise, ils ne seront pas guidés par le seul appât du gain, ils prendront des risques dont les conséquences seront mieux évaluées et connues, ils s'attacheront à une juste répartition des profits, ils seront sobres dans l'utilisation des ressources de la planète, ils ne considéreront pas les salariés de leur entreprise comme une ligne de dépenses sur le compte d'exploitation, mais comme une communauté d'hommes et de femmes travaillant pour un projet commun. Alors pourra émerger un capitalisme équitable, au sein duquel la liberté d'entreprendre, indispensable à la croissance et à l'innovation, ira de pair avec la volonté de servir les autres, particulièrement les plus vulnérables.

\* \* \*