

# GOUVERNANCE ET RAISON D'ÊTRE

**Baudoin Roger**

Raison d'être et  
gouvernance  
des entreprises.

**Nicole Notat**

Nous ne mesurons peut-être pas encore le  
changement fondamental que cette modification  
du Code civil représente !

**Geoffroy Roux de Bézieux**

La raison d'être doit résulter  
d'une intelligence collective  
librement organisée !

**Jean-Marc Borello**  
**Antoine Foucher**  
**Olivia Grégoire**  
**Armand Hatchuel**  
**Jean-Claude Mailly**  
**Laurence Méhaignerie**  
**Nicole Notat**

**Geoffroy Roux de Bézieux**  
**Baudoin Roger**  
**Bernard Sananès**  
**Mathias Vicherat**

Nicole Notat





# COMITÉ ÉDITORIAL

**Paul Allibert,**

Directeur général de l'Institut de l'Entreprise

**Gilles Bahda,**

Directeur de l'EFAP Paris

**Aude de Castet,**

Directrice de Sociétal

**Emmanuel Cugny,**

Président de l'AJEF, éditorialiste à Franceinfo

**Jean-Marc Daniel,**

Économiste, Président de Sociétal

**Fanny Guinochet,**

Journaliste à Franceinfo

**Sylvain Henry,**

Rédacteur en chef d'*Acteurs Publics*

**Louis Lalanne,**

Président de Newpolis

**Emmanuel Lechypre,**

Éditorialiste à BFM TV

**Laurent Morestain,**

Strategic Advisor chez Cayambe

**Michel Pébereau,**

Président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise et membre de l'Académie des sciences morales et politiques

**Jean-Robert Pitte,**

Secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques

**Jean-Luc Placet,**

Associé chez PwC

**Philippe Plassart,**

Rédacteur en chef au *Nouvel économiste*

**Jacques Richier,**

Président d'Allianz France

**Bernard Sananès,**

Président du cabinet d'études et de conseil Elabe

**Blanche Segrestin,**

Professeure à l'école des Mines ParisTech

**Rémy Simon,**

Conseiller du Président de L'Oréal

**Jean-Marc Vittori,**

Éditorialiste, *Les Echos*

---

Création graphique : Marie Monot

Imprimerie Bialec

Crédit photos : Nicolo Revelli-Beaumont / Sipa

[www.societal.fr](http://www.societal.fr) / [societal@idep.net](mailto:societal@idep.net)

29, rue de Lisbonne – 75008 Paris - 01 53 23 05 40

## Antoine Frérot

Président de l'Institut de l'Entreprise  
et PDG de Veolia

### UNE ENTREPRISE EST PROSPÈRE PARCE QU'ELLE EST UTILE !



**À la fois lettre de mission et contrat social,  
la raison d'être suscite l'adhésion des parties  
prenantes en répondant à la question du sens.**

Désormais, la loi française reconnaît que l'objectif de l'entreprise ne se réduit pas à faire du profit - ce que tout patron sait d'expérience - mais qu'elle a une raison d'être plus large, embrassant d'autres parties prenantes que ses seuls actionnaires. Ainsi, c'est en 2019 qu'a été reconnue, dans la loi PACTE<sup>1</sup>, la nécessité de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux pour le bon exercice de l'activité de l'entreprise, et que celle-ci a été invitée à formuler une raison d'être qui ne se limite pas au service des actionnaires. Pourtant, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, Henry Ford déclarait déjà : « *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra ; mais si l'on tente de faire fonctionner l'entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être.* »

En deux ans, plus d'une centaine d'entreprises françaises ont défini leur raison d'être : un quart d'entre elles l'ont inscrite dans leurs statuts et d'autres s'appêtent à le faire. S'agit-il de simples déclarations d'intention ou orienteront-elles les choix stratégiques ? L'avenir le dira. Les doutes instillés par quelques entreprises se dotant d'une raison d'être par opportunisme n'entament ni la sincérité de la démarche des autres entreprises, ni la portée de ce dispositif.

(1) Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) vise à lever les obstacles à la croissance des entreprises, à toutes les étapes de leur développement : de leur création jusqu'à leur transmission, en passant par leur financement. La loi PACTE : pour la croissance et la transformation des entreprises a été promulguée le 22 mai 2019.

Le concept de raison d'être est utile à la gouvernance de l'entreprise, à condition qu'il ne demeure pas un concept ! Pour qu'elle serve pleinement, elle doit faire office d'opérateur critique : autrement dit, l'entreprise doit pouvoir se fonder sur elle pour analyser, dresser un bilan, agir. À cette fin, trois chantiers doivent être conduits : faire en sorte que la raison d'être soit prise en compte dans les décisions du conseil d'administration et infuse la stratégie ; qu'elle soit portée par toute la chaîne managériale et déclinée dans l'ensemble de l'organisation ; apporter la preuve de sa bonne mise en œuvre, en instaurant et publiant des indicateurs de suivi.

À travers sa raison d'être, l'entreprise explicite sa finalité et les ressorts ultimes de son action, ainsi que ce qui fait sa singularité et donc sa force. À la fois lettre de mission et contrat social, la raison d'être suscite l'adhésion des parties prenantes en répondant à la question du sens. Elle aide les dirigeants à relever deux défis inhérents à toute entreprise : donner du sens à l'action de l'entreprise dans la société et donner du sens au travail des salariés dans l'entreprise.

En déterminant le rôle et la place de l'entreprise dans la société, en la repositionnant dans le temps long, la raison d'être contribue à l'émergence d'un capitalisme plus responsable et plus patient. La formule ancre les actions de l'entreprise dans le long terme. La raison d'être a d'ailleurs vocation à accompagner l'entreprise sur la longue durée, au cours de ses différentes phases de développement, traversant les plans stratégiques successifs... et aussi les crises. Celle que nous avons vécue en 2020, avec la pandémie de coronavirus, a constitué une épreuve de vérité pour la raison d'être des entreprises : si malgré un tel choc, une entreprise a appliqué sa raison d'être, alors, sans hésitation, on peut conclure que sa démarche est honnête et enracinée au plus profond d'elle-même.

Toutefois, à multiplier les engagements, les entreprises multiplient les risques. Il en va de la raison d'être comme des objectifs RSE, des chartes éthiques, des valeurs. Les agences de notation, les associations, les salariés prennent les entreprises au mot et vérifient si elles respectent leurs engagements. Plus les entreprises se parent d'une raison d'être ambitieuse, plus elles s'exposent à l'examen de la cohérence entre leurs paroles et leurs actes. La règle du jeu est claire : la raison d'être amène les parties prenantes à soutenir l'entreprise, mais en cas de manquement grave à celle-ci, l'entreprise est plus vulnérable aux critiques.

À qui et comment l'entreprise est-elle utile ? C'est en définitive la grande question qui lui est posée en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle. Et c'est à cette question que répond notamment la raison d'être. Car la raison d'être est l'autre nom de l'utilité de l'entreprise, car elle établit en quoi l'entreprise participe à l'intérêt général. Aujourd'hui, on demande aux entreprises de jouer un rôle plus large et plus inclusif envers les sociétés dans lesquelles elles évoluent. Partout, on les appelle à créer de la valeur sociale, en plus de créer de la valeur économique.

Ne nous trompons pas ! C'est parce qu'une entreprise est utile qu'elle est prospère, et non l'inverse. C'est son utilité qui est à l'origine de son attractivité auprès de ses clients, c'est son utilité qui nourrit l'engagement de ses collaborateurs, c'est son utilité qui assoit sa notoriété auprès de ses partenaires, c'est son utilité qui accroît la fidélité de ses actionnaires sur le long terme. Plus une entreprise démontrera qu'elle est au service de l'ensemble de ses parties prenantes, plus elle sera acceptée et soutenue, et plus elle aura d'opportunités et de marge de liberté pour se développer et faire fructifier son plein potentiel. ■

# SOMMAIRE



ÉDITO

## Antoine Frérot

Président de l'Institut de l'Entreprise  
et PDG de Veolia

**UNE ENTREPRISE EST PROSPÈRE  
PARCE QU'ELLE EST UTILE !**

— 2-3



LE REGARD DE...

## Jean-Marc Daniel

Économiste, président de Sociétal

**ÊTRE OU RAISON D'ÊTRE, QUELLE EST LA QUESTION ?**

— 11



LE GRAND TÉMOIN

## Baudoin Roger

Codirecteur du département de recherche  
Economie, Homme, Société, au Collège des Bernardins

**RAISON D'ÊTRE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

— 12-23



ANALYSES

## Nicole Notat

Ancienne secrétaire générale de la CFDT,  
coauteure du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt général »

**NOUS NE MESURONS PEUT-ÊTRE PAS ENCORE  
LE CHANGEMENT FONDAMENTAL QUE CETTE  
MODIFICATION DU CODE CIVIL REPRÉSENTE !**

— 24-33



## Antoine Foucher

Président de Quintet Conseil

**RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES : UNE PROPOSITION  
POUR ARTICULER DÉMOCRATIE, MARCHÉ ET BIEN  
COMMUN AU XXI<sup>ÈME</sup> SIÈCLE ?**

— 34-39



- Armand Hatchuel** — 40-51  
 Professeur en Sciences de Gestion à l'école des Mines ParisTech  
**LES SOCIÉTÉS À MISSION, À L'ÉPREUVE DU RÉEL :  
 LES ENJEUX SOCIAUX ET ACADÉMIQUES**
- Patrick d'Humières** — 52-55  
 Enseignant à Sciences Po et Président d'EcoLearn  
**LA DURABILITÉ DE NOS ENTREPRISES À L'HORIZON 2030  
 NE VA PAS DE SOI**
- Olivier Millet** — 56-59  
 Président du Directoire d'Eurazeo PME  
**LA RAISON D'ÊTRE, DÉSORMAIS UNE ÉVIDENCE**
- Michel Offerlé** — 60-63  
 Professeur émérite de sociologie du politique  
 à l'École Normale Supérieure - PSL  
**DES RAISONS D'ÊTRE ET DES RAISONS D'AGIR**
- Alain Schnapper** — 64-67  
 Fondateur du cabinet « Gouvernance Responsable »  
 et praticien associé à la chaire « Théorie de l'entreprise »  
 à l'école des Mines ParisTech  
**PUISSANTE ET FRAGILE, L'ENTREPRISE EN DÉMOCRATIE**
- Bernard Sananès** — 68-71  
 Président du cabinet d'études et de conseil Elabe  
**LA RAISON D'ÊTRE À L'ÉPREUVE DE LA CRISE**
- Bertrand Valiorgue** — 72-75  
 Professeur de stratégie et gouvernance des entreprises à  
 l'Université Clermont Auvergne, membre du laboratoire  
 de recherche ClerRMa  
**UNE RAISON D'ÊTRE PEUT PERMETTRE DE REVISITER  
 CERTAINS CHOIX TECHNOLOGIQUES**

## SOMMAIRE (suite)



### DÉBATS



#### **Olivia Grégoire**

Secrétaire d'État, auprès du Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable

**LA LOI PACTE EST UNE LOI DE RESPONSABILISATION DU CAPITALISME QUI A LE MÉRITE D'ÊTRE TRÈS OPÉRATIONNELLE**

— 76-83

#### **Jean-Claude Mailly**

Ancien secrétaire général de Force ouvrière

**UN MODÈLE DE CO-DÉCISION VA S'IMPOSER, CHACUN PRENANT SES RESPONSABILITÉS**

— 84-93



### ENTREPRISES



#### **Geoffroy Roux de Bézieux**

Président du MEDEF

**LA RAISON D'ÊTRE DOIT RÉSULTER D'UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE LIBREMENT ORGANISÉE !**

— 94-97

#### **Jean-Marc Borello**

Président du Groupe SOS

**L'ENTREPRISE DOIT RESTER ENTREPRISE À MISSION AU-DELÀ DES PÉRIPÉTIES ACTIONNARIALES**

— 98-103

#### **Pierre Dubuc**

Fondateur d'OpenClassRoom

**RENDRE L'ÉDUCATION ACCESSIBLE, PARTOUT, POUR TOUT LE MONDE**

— 104-107



## ENTREPRISES



### **Robert Leblanc**

Président-directeur général d'AON France

#### **RÉFLÉCHIR À L'UTILITÉ DE L'ENTREPRISE**

— 108-111

### **Laurence Méhaignerie**

Cofondatrice de Citizen Capital

#### **QUELQUE 25% DE L'ÉCONOMIE SERA EN MESURE DE DÉFINIR SA MISSION D'ICI À 5 ANS**

— 112-117

### **Muriel Barnéoud et Jean-François Rodriguez**

Directrice de l'Engagement Sociétal et directeur de la Performance RSE du Groupe La Poste

#### **ÊTRE UNE ENTREPRISE UTILE POUR LA SOCIÉTÉ**

— 118-121

### **Christian Schmidt de la Brélie**

Directeur général de Klesia

#### **GARANTIR UN AVENIR SEREIN ET CONTRIBUER À LA QUALITÉ DE VIE POUR TOUS !**

— 122-125

### **Mathias Vicherat**

Secrétaire général de Danone

#### **L'ENTREPRISE À MISSION IMPLIQUE, EN CAS DE PLAN D'ADAPTATION, DE VISER LES PLUS HAUTS STANDARDS SOCIAUX**

— 126-133

### **Pierre Victoria**

Directeur du développement durable chez Veolia

#### **VEOLIA : UNE RAISON D'ÊTRE INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE**

— 134-139



## NOTES DE LECTURE



### **PUISSANTE ET FRAGILE, L'ENTREPRISE EN DÉMOCRATIE**

#### **Alain & Dominique Schnapper**

Patrick de Vaugiraud, Professeur en classes préparatoires

— 140-143

### **ENTREPRISES, RESPONSABILITÉS ET CIVILISATIONS. VERS UN NOUVEAU CYCLE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?**

#### **Armand Hatchuel, Kevin Levillain, Blanche Segrestin et Stéphane Vernac**

Sylvain Allemand

— 144-147

# CE QUE LA LOI PACTE A MODIFIÉ DANS LE CODE CIVIL



## Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE)

visé à lever les obstacles à la croissance des entreprises, à toutes les étapes de leur développement : de leur création jusqu'à leur transmission, en passant par leur financement.

La loi PACTE a également pour objectif de mieux partager la valeur créée par les entreprises avec les salariés. Elle permet aussi aux entreprises de mieux prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie.



La loi PACTE a été promulguée le **22 mai 2019**.

## Repenser l'implication de l'entreprise dans la société

Toutes les sociétés

Entreprises volontaires

Entreprises pionnières

Prise en compte  
des impacts

1

Raison  
d'être

2

Entreprise  
à mission

3

**Article 1833 du Code Civil**  
« La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

**Article 1835 du Code Civil**  
« Les statuts peuvent préciser une raison d'être\*, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »

**Article L 210-10 du Code du Commerce**  
« Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque plusieurs conditions sont respectées\*. »

 obligatoire

 volontaire

\*La raison d'être est inscrite ou non dans les statuts

\*Des engagements, une raison d'être inscrite aux statuts, une inscription au greffe du tribunal de commerce, un comité de suivi avec au moins un salarié, un audit par un OTI.

## AVANT

## APRÈS

### Article 1832

La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter.

Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne.

Les associés s'engagent à contribuer aux pertes.

### Article 1833

Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.

Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.

La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

### Article 1835

Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement.

Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement.

Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité.

## Participez à l'aventure de *Sociétal* :

- commandez des exemplaires
- devenez annonceur



### Publicité :

Marie-Charlotte Dichamp, directrice développement  
à l'Institut de l'Entreprise  
01 53 23 05 40  
marie-charlotte.dichamp@idep.net



LE REGARD DE...

## Jean-Marc Daniel,

Président de Sociétal

ÊTRE OU RAISON D'ÊTRE, QUELLE EST LA QUESTION ?



Certes, l'évolution économique a, de tous temps, exigé d'elles souplesse et réactivité. L'essence même de l'économie de marché est qu'aucune entreprise n'est éternelle. Elle doit sans cesse se remettre en cause et innover pour affronter la concurrence ; elle doit s'adapter pour répondre aux attentes changeantes de ses clients. Adhérer aux théories de Schumpeter sur la « *destruction créatrice* », c'est admettre le principe d'un permanent renouvellement du tissu productif. Mais cette dynamique n'a de sens que si la destruction est effectivement accompagnée de création. C'est-à-dire si ce qui est appelé à disparaître est ce qui ne correspond plus ni aux désirs des consommateurs, ni aux mutations technologiques en cours.

Les débats les plus virulents qui ont accompagné le vote de la loi PACTE au printemps 2019 ont porté sur les privatisations. Ainsi, la redéfinition du rôle de l'entreprise au travers de la notion de raison d'être a semblé ne pas poser de problème et n'a guère mobilisé les parlementaires. L'air du temps aurait donc fait de cette notion une sorte d'évidence.

L'évolution récente de l'économie de marché s'est de fait accompagnée d'une réflexion de plus en plus large sur l'entreprise, réflexion dépassant les strictes références économiques. Il en est résulté une tendance à multiplier les obligations de ce que l'on appelle les parties prenantes des entreprises, obligations qui, en pratique, concernent surtout le *management*.

Près de deux ans après ce vote, force est de constater que pour beaucoup d'entreprises, étouffées par les restrictions liées à la réponse par le confinement au développement de la Covid-19, l'enjeu immédiat est moins de répondre à une raison d'être multiforme, se voulant généreuse, que d'assurer leur survie.

En revanche, ajouter des contraintes aux contraintes sur des bases ignorant la rentabilité des entreprises conduit, à long terme, à une perte nette de capacités de production et à un appauvrissement général. Parfois, l'acceptation de cet appauvrissement repose sur une nécessité historique particulièrement violente comme ce qu'a vécu l'économie mondiale avec la propagation de la Covid-19. Mais parfois, la légitimité des contraintes est plus que mince, celles-ci obéissant à des visions idéologiques éloignées de la réalité. Ceci n'est pas nouveau. Déjà le savetier d'une célèbre fable de La Fontaine se plaignait des obstacles à son travail que l'autorité religieuse lui avait imposés :

*« Le mal est que dans l'an s'entremêlent des jours  
Qu'il faut chômer ; on nous ruine en fêtes.  
L'une fait tort à l'autre ; et monsieur le Curé,  
De quelque nouveau saint, charge toujours son  
prône »*

Pour le chef d'entreprise d'aujourd'hui, intégrer dans ses décisions une raison d'être allant au-delà de la simple recherche du profit doit être un plus et non pas la notification de l'arrêt de mort de son activité. Cela suppose que les héritiers du curé de La Fontaine ne chargent pas trop leurs prônes... ■



LE GRAND TÉMOIN

## Père Baudoin Roger

RAISON D'ÊTRE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

Codirecteur du département de recherche « *Économie, Homme, Société* », au Collège des Bernardins, Baudoin Roger était le 19 octobre dernier le grand témoin d'une conférence Sociétal sur le thème « *Gouvernance et Raison d'être* », qui préfigurait la présente revue. Il a, pendant près de 10 ans, mené des travaux précurseurs sur l'entreprise et est l'auteur de *Penser l'entreprise, nouvel horizon du politique* (corédigé avec Olivier Favereau, Coll. Perspectives & propositions, Parole et silence, Collège des Bernardins, 2015). Dans ce long entretien, Baudoin Roger revient sur ces travaux, et notamment l'importance que les conseils d'administration intègrent davantage d'administrateurs-salariés, qui représentent l'une des deux parties « *constituantes* » de l'entreprise.

Entretien mené par Philippe Plassart, rédacteur en chef au Nouvel Économiste, vice-président de l'AJEF\*



**Philippe Plassart.- Pour commencer, et pour lever toute ambiguïté, il est sans doute nécessaire, de clarifier l'intention générale des partisans de la raison d'être des entreprises. À la base, il y a une critique forte des méfaits de la financiarisation qui peut conduire à vous ranger dans le camp des anticapitalistes... primaires. Qu'en est-il ? Voulez-vous vraiment en finir avec le capitalisme ou plaidez-vous simplement pour sa régulation ?**

**Baudoin Roger.-** Le point central de l'attention des chercheurs du groupe du Collège des Bernardins n'a pas été le capitalisme, ou la finance ; il est toujours resté l'entreprise. Nous l'avons considérée pour elle-même, à partir de ce qu'elle faisait. Comme je l'ai rappelé, au tout début du colloque concluant nos premiers travaux, « *l'entreprise avant d'être une réalité économique, est une réalité humaine ; l'entreprise, c'est d'abord des hommes qui s'unissent pour travailler à un projet commun* »<sup>1</sup>. Parce que nous reconnaissons aux entreprises un rôle essentiel dans nos sociétés,



**Parce que nous reconnaissons aux entreprises un rôle essentiel dans nos sociétés, nous avons voulu examiner les facteurs qui en conditionnent le bon fonctionnement.**

(1) Colloque « *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales* » du 29-30/4/2011, B. Roger, « *L'entreprise et la personne* ». Cf. l'article correspondant in B. Roger (Ed.), *L'entreprise : formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethieuleux, 2012 (en ligne sur le site du Collège des Bernardins).

nous avons voulu examiner les facteurs qui en conditionnent le bon fonctionnement.

Nous avons été ainsi conduits à dénoncer les excès du capitalisme financier qui nous apparaissent aussi problématiques qu'illégitimes. Mais cela n'implique pas un rejet du capitalisme ; seulement une correction de ses modes de fonctionnement, notamment un rééquilibrage des pouvoirs qui affectent l'entreprise. De même, critiquer les dérives de la finance n'implique pas sa diabolisation ; cela appelle seulement à la remettre à sa juste place. Le pape Pie XI lui-même, en 1931, critiquait de manière extrêmement ferme le pouvoir de la finance tout en reconnaissant son rôle incontournable : détenant l'argent, ils « *distribuent... le sang de l'organisme économique* » (Pie XI, *Quadragesimo anno*, 1931, §114). Il m'arrive d'ajouter, avec un peu de malice, qu'une partie de la finance contribue aujourd'hui à une plus grande équité sociale : à la différence d'il y a 30 ans, la disponibilité de *seed* et de *venture capital* ne permet-elle pas aujourd'hui l'émergence d'entreprises dont les fondateurs n'ont aucun patrimoine personnel ? À côté de cette finance vertueuse, qui sert le bien commun en accompagnant le développement d'entreprises, nous connaissons tous aussi des situations choquantes.

### Où se porte principalement votre critique ?

Notre critique est plus globale. Elle concerne le déplacement des pouvoirs qui s'exercent sur l'entreprise. Pour comprendre les mécanismes en jeu, rappelons que l'entreprise est une organisation « *non marchande* » au sens où sa coordination repose sur un pouvoir de direction. Son fonctionnement interne n'est donc pas déterminé par des mécanismes de marché ;

cependant, l'entreprise est soumise à des pouvoirs extérieurs qui correspondent aux marchés entre lesquels elle déploie son activité : clients, pourvoyeurs de capitaux, pourvoyeurs de travail. Dès lors, la pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à trouver un équilibre économique entre ces marchés, équilibre qui varie en fonction de leurs pouvoirs respectifs.

C'est ainsi que l'accroissement de pouvoir de la finance a conduit à la « *grande déformation* » de l'entreprise.

Pour bien comprendre l'origine et la nature du problème, je vous propose de revenir à l'histoire. Au début des années 1960, l'économie américaine, en perte de vitesse, était menacée par les concurrents japonais. On mit en cause la trop grande indépendance des dirigeants qui les affranchirait d'une prise en compte suffisante de la rentabilité des capitaux investis. On les a ainsi soupçonnés de servir d'abord leur égo et leur volonté de puissance : leurs décisions

d'investissements seraient déterminées par des considérations de taille, de croissance, plutôt que de rentabilité. Pour certaines entreprises, on a aussi mis en cause une collusion entre dirigeants et salariés, les premiers achetant la paix sociale en octroyant des salaires trop généreux<sup>2</sup>. Ce diagnostic sur les mauvaises allocations des capitaux ou le laxisme salarial appelle son remède : un aiguillon actionnarial forçant les dirigeants à se soucier davantage de la rentabilité, en particulier de la rentabilité du capital investi. D'où la « *grande déformation* » de l'entreprise, sous la contrainte d'un pouvoir actionnarial démultiplié par sa concentration dans les fonds d'épargne collective.

Ajoutons que ces évolutions ont été critiquées bien avant que nos chercheurs engagent leur



**Critiquer les dérives de la finance n'implique pas sa diabolisation ; cela appelle seulement à la remettre à sa juste place.**

(2) Les salaires des blue collars de l'industrie automobile américaine de l'époque seraient l'expression des pouvoirs de la puissante UAW... comme ceux des pilotes de lignes aujourd'hui seraient liés aux pouvoirs du SNPL.



**L'histoire n'est pas écrite, elle est à construire et les idées contribuent à l'orienter. Elle nous invite donc à un recul critique vis-à-vis des idées dominantes et à l'audace, pour en proposer de nouvelles.**

travail. Dès 1981, le *Business Roundtable* s'est fermement opposé à cette évolution, les dirigeants des grandes entreprises américaines défendant activement la neutralité du dirigeant : dans leur *Statement on Corporate Governance*, ils affirment que le dirigeant doit « trouver un équilibre entre les attentes légitimes de toutes les parties constituantes », assurer un *good return* aux actionnaires, tout en prenant en compte les intérêts des clients, salariés, fournisseurs, communautés, etc.

Et ils tiennent cette position jusqu'à 1997... Il a donc fallu seize ans pour qu'ils se rallient officiellement à la *doxa* dominante : dans une nouvelle version de leur *Statement on Corporate Governance*, ils indiquent que « le devoir primordial de la direction et des conseils d'administration est envers les actionnaires de la société » et ils précisent que les intérêts des autres parties prenantes sont seconds par rapport à l'obligation envers les actionnaires. Pour être complets, ajoutons qu'en 2019, le *Business Roundtable* est revenu à une position proche de celle de 1981 : « leurs sociétés partagent un engagement fondamental envers toutes leurs parties prenantes, [dans l'ordre] : clients..., employés... fournisseurs..., communautés..., et actionnaires »<sup>4</sup>.

Cette séquence est riche d'enseignements : elle nous rappelle l'importance de l'histoire, qui permet de relativiser les théories ou modes d'un moment. Elle nous rappelle aussi l'importance des idées. Comme l'évoquait Antoine Frérot au Collège

des Bernardins en 2011<sup>5</sup>, « il faut croire au pouvoir des idées » : l'histoire n'est pas écrite, elle est à construire et les idées contribuent à l'orienter. Elle nous invite donc à un recul critique vis-à-vis des idées dominantes et à l'audace, pour en proposer de nouvelles.

**Pour étonnant que ce soit, on ne trouve nulle part de définition commune de l'« entreprise ». Derrière les formes des entreprises qui ne cessent pas d'évoluer, comment définiriez-vous fondamentalement ce qu'est aujourd'hui une entreprise ?**

En effet, l'entreprise est un objet difficile à cerner, pas clairement défini, au point qu'elle apparaît comme un « point aveugle du savoir »<sup>6</sup>. À la différence de la société, qui sert de support juridique à son activité, l'entreprise n'est pas définie en droit.

Ce que nous appelons « entreprise » est apparu seulement à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Elle correspond à un nouveau mode de coordination du travail divisé au sein d'une organisation unique. Cette organisation se distingue du *putting out*, ou de la proto-industrie, où les séquences de tâches liées à une production étaient organisées *via* une coordination marchande : des contrats d'achats entre un marchand et chacun des sous-traitant en charge des différentes tâches. Dans un tel contexte, chacun des acteurs est indépendant, tant au regard des méthodes, outils, etc. qu'au plan économique. En passant à des

contrats de travail, ou de « *louage d'ouvrage* », le donneur d'ordre n'achète plus un produit semi-fini « *à prix fait* », mais du temps de travail.

Il devient ainsi progressivement celui qui détermine ce qu'il faut faire et comment le faire, voire aussi celui qui fournit les outils. Il ne coordonne plus une séquence de tâches dont le contenu lui échappe largement, mais le travail d'un collectif. En effet, au sein de l'entreprise, le travail ne s'appuie plus sur un archipel d'acteurs économiques indépendants, mais sur un groupe coordonné par un pouvoir de direction relayé par une structure organisée<sup>7</sup>.

À ce premier déplacement s'en ajoute un autre : l'invention de nouveaux produits, processus, machines, n'incombe plus seulement à l'inventeur-entrepreneur ; elle devient une activité propre de l'entreprise.

En témoignent le développement des bureaux d'études et l'accroissement du nombre des ingénieurs à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. L'entreprise

apparaît ainsi comme un acteur économique qui a sa destinée propre : elle forme un corps organique qui assure sa pérennité en vendant des biens et services qu'elle invente, développe, produit et commercialise.

Nos chercheurs ont montré que s'y ajoutaient d'autres facteurs de performance : en prenant en considération les questions d'apprentissage et d'innovation et en montrant comment ces capacités étaient démultipliées au sein du collectif que forme l'entreprise. Résumons quelques arguments essentiels pour expliciter ce point : la performance dépend largement de savoirs, de tours de mains issus de la pratique dont un certain nombre ne sont pas formalisés ; de même la coordination ne repose pas seulement sur des

processus, mais sur des routines ou habitudes collectives informelles.

Dans cette perspective, l'apprentissage individuel et collectif apparaît essentiel : il permet la diffusion au sein du collectif de pratiques qui améliorent la performance. De même, l'innovation est stimulée par les échanges au sein des groupes ; c'est en particulier le cas dans l'entreprise. Elle associe des personnes dont la coopération démultiplie les capacités d'innovation, et des compétences diverses ; leur conjonction ouvre des champs nouveaux à l'innovation<sup>8</sup>.

... Ainsi, les chercheurs nous rappellent que le ressort principal de l'entreprise, ce qui fonde l'efficacité de cette forme d'organisation, ce sont les « *potentiels de création* » qu'elle constitue. C'est pourquoi ils caractérisent l'entreprise comme

« *espace de création collective* », mettant en avant la dimension de création propre au travail et l'effet démultiplicateur des relations au sein du collectif<sup>9</sup>.



**L'entreprise associe des personnes dont la coopération démultiplie les capacités d'innovation, et des compétences diverses ; leur conjonction ouvre des champs nouveaux à l'innovation.**

Reste cependant à donner une réelle consistance à cette communauté en favorisant l'engagement et la coopération des acteurs qui en font partie. À cet égard, les pratiques d'incitations individuelles de tous ordres, qui sont souvent assimilés à une bonne gestion, pourraient s'avérer plutôt des facteurs de sous-performance. À l'inverse, les facteurs qui contribuent à la cohésion interne, à l'engagement et à la coopération apparaissent décisifs. D'où les propositions des chercheurs, dont certaines ont été reprises par la loi PACTE.

**Les entreprises peuvent définir leur « *raison d'être* », l'inscrire dans leurs statuts, ou passer au stade de la « *société à mission* ». Pouvez-vous nous éclairer sur ces trois paliers et leur cheminement ? Et surtout**

(7) En témoigne l'accroissement du nombre des contremaîtres, chargés d'organiser le travail. Voir (Lefebvre, 2003).

(8) Par exemple, lorsqu'on intègre dans l'entreprise des compétences informatiques.

(9) Ils rejoignent en cela la Doctrine Sociale de l'Église qui évoque l'entreprise comme « *communauté de personnes* ».



**On peut penser que la raison d'être deviendra progressivement une notion commune pour les entreprises.**

### **comment éviter de rester dans une démarche de raison d'être purement incantatoire ?**

En suggérant aux sociétés de définir leur raison d'être, la loi PACTE les invite à reconnaître l'importance d'une explicitation des références et des finalités de l'action commune menée au sein de l'entreprise. Cette suggestion rejoint les préoccupations de celles d'entre elles qui avaient déjà défini des valeurs, *mission statement* ou autres. Bien sûr, la démarche d'énonciation d'une raison d'être peut être une opération de communication et, dans certains cas, elle l'est. Néanmoins le nombre de sociétés qui s'engagent dans cette réflexion témoigne que cette disposition de la loi PACTE rejoint une attente réelle : avant de s'engager – ou même pour pouvoir s'engager – dans l'entreprise, les jeunes diplômés souhaitent connaître les fondements du projet auquel ils contribueront ; de même, les clients ont une conscience croissante de leur responsabilité et partagent ces interrogations. En ce sens, il me semble qu'on peut penser que la raison d'être deviendra progressivement une notion commune pour les entreprises. Néanmoins la seule énonciation d'une raison d'être est fragile.

C'est pourquoi les chercheurs avaient proposé d'expliciter dans l'objet social de la société les références principales qui orientent le projet commun. L'idée d'un « *objet social étendu*<sup>10</sup> » visait à donner une certaine pérennité et une réelle consistance juridique à

ces éléments. Elle trouve un écho dans le statut de *Flexible Purpose Corporation* établi en Californie en 2012. L'origine de ces réflexions en manifeste l'objectif initial : des créateurs d'entreprise souhaitaient pouvoir se prémunir contre le risque que les actionnaires qui en accompagneraient le développement utilisent le savoir-faire à des fins contraires aux objectifs de ceux qui en sont les auteurs, une fois ceux-ci devenus minoritaires.

Il ne s'agit donc pas d'abord de faire du non-profit, ou du *B-Corp* (qui n'est d'ailleurs qu'un label et n'a pas plus de pérennité que la seule énonciation d'une raison d'être). Pour nos chercheurs, l'idée d'objet social étendu correspondait à la fois au besoin de donner une pérennité et une consistance juridique au projet de l'entreprise, notamment parce qu'il est partagé par les actionnaires<sup>11</sup>. En ce sens, nos chercheurs se reconnaissent davantage dans le second palier proposé par la loi PACTE, où la raison d'être est inscrite dans les statuts, donc au-delà d'une simple énonciation. Ainsi stabilisée, la raison d'être peut devenir un point d'appui solide et durable à l'engagement des collaborateurs dans le collectif, dont les travaux des chercheurs ont montré l'importance centrale.

La loi PACTE a aussi établi un nouveau statut de société tel qu'il avait été proposé par les chercheurs : la « *société à mission* »<sup>12</sup>, qui représente un niveau d'engagements supplémentaires :

(10) Cf. B. Segrestin & A. Hatchuel, « *L'entreprise comme dispositif de création collective : vers un nouveau type de contrat collectif* » (Colloque au Collège des Bernardins, avril 2011), in B. Roger, *ibid.*

(11) La modification des statuts requiert une supermajorité des votes des actionnaires.

(12) La paternité en revient à K. Levillain (Levillain, 2017), qui a commencé sa thèse en 2012 aux Mines de Paris avec B. Segrestin et a à ce titre participé aux travaux du Collège de 2012 à 2018. Le délai entre la production de cette idée et son inscription dans la loi mérite d'être noté...

des objectifs sociaux ou environnementaux inscrits dans les statuts, donc agréés par les actionnaires, un organe de contrôle de la mission, des obligations concernant des publications, etc. On est donc très loin des *B-Corp* auxquelles on les assimile à tort, et qui restent seulement un label, même si la démarche pour l'obtenir reste extrêmement féconde.

**Depuis le vote de la loi PACTE, le contexte économique a été complètement bouleversé par la crise sanitaire et ses conséquences. Ne craignez-vous pas que les entreprises qui luttent actuellement pour leur survie considèrent la question de leur raison d'être comme étant totalement métaphysique ?**

Vous avez raison, lorsque la trésorerie s'assèche, les dirigeants ne s'interrogent pas d'abord sur leur raison d'être. En même temps, cette crise a des effets positifs à nombre d'égards. Je note d'abord que la crise donne raison à Blanche Segrestin qui indiquait il y a quelques années que, si l'entreprise est souvent source de problèmes, elle est aussi du côté des solutions<sup>13</sup>. La crise a montré que les entreprises disposaient d'une capacité de réaction inouïe pour répondre aux nombreux défis posés par la Covid-19 : en termes de production, de logistique, d'innovation notamment. En ce sens, la crise a contribué à changer le regard que nous avons collectivement sur l'entreprise.

Par ailleurs, elle est aussi une occasion inédite de s'interroger sur l'essentiel, sur les fondements, sur les priorités : produire des biens utiles avant de s'intéresser à la valeur actionnariale, mobiliser les équipes, prendre soin des plus fragiles, etc. Enfin, la crise a souvent révélé la vérité de ce qui anime chacun : comme je l'ai lu, les managers se souviendront des collaborateurs

qui se sont mobilisés parfois au-delà de ce qui était imaginable ; et les salariés se souviendront des *managers* qui étaient présents, attentifs à leurs subordonnés y compris dans leur situation personnelle, simplement humains.

Je crois qu'on peut dire que la crise a montré l'importance des relations, du collectif et de ses potentialités incroyables. En ce sens, elle contribuera plutôt à populariser les notions de raison d'être et les entreprises à mission. Je note que le nombre d'entreprises ayant engagé une réflexion sur leur raison d'être est très important, quant aux entreprises à missions, elles forment d'ores et déjà un mouvement très actif<sup>14</sup>.

**Passons, si vous le voulez bien, aux acteurs de la problématique de la raison d'être, à leur légitimité propre et au sort que vous leur réservez. A propos des actionnaires vous affirmez qu'ils ne sont pas les**

**« propriétaires » de l'entreprise. Cette affirmation cruciale ne manque pas d'étonner...**

Être actionnaire, c'est très précisément posséder des actions d'une société et

rien que cela. Comme je l'ai déjà dit, en droit, les actionnaires sont propriétaires de leurs actions et une société n'est pas un objet de propriété. En outre, leurs prérogatives sont singulièrement limitées : élire les membres du conseil d'administration qui nomment le mandataire social, voter le dividende, les augmentations de capital ou les autorisations de rachats d'actions qui sont proposés par le conseil, etc. Ces limitations sont d'ailleurs la contrepartie de la responsabilité limitée dont ils bénéficient.

Si ces rappels étonnent, c'est probablement qu'on assimile le simple actionnaire qui, dans le meilleur des cas, vote aux assemblées générales, et l'actionnaire qui est représenté au conseil



La crise a montré l'importance des relations, du collectif et de ses potentialités incroyables.

(13) B. Segrestin & S. Vernac, *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, Herman, 2018.  
 (14) Cf. la « Communauté des entreprises à mission ».



## **Chercher le profit avant tout, c'est choisir une boussole dangereuse : elle peut conduire à la perte de l'entreprise.**

d'administration parce qu'il détient une part significative du capital, ou *a fortiori* l'actionnaire majoritaire qui participe au conseil d'administration, voire l'actionnaire entrepreneur et dirigeant. À la différence des simples actionnaires, leur rôle et leurs responsabilités sont plus étendus. Cependant, l'extension des décisions qui leur incombent trouve davantage sa légitimité dans le travail par lequel ils contribuent au projet entrepreneurial que dans leur détention d'action. Bien sûr l'entrepreneur qui est majoritaire est légitime à décider de ce qui concerne « *son* » entreprise, mais c'est parce qu'il est administrateur, ou mandataire social, donc en raison de sa fonction : de son investissement personnel, de son travail, pas d'abord des actions qu'il possède. En outre, je ne pense pas qu'il soit légitime à décider sans avoir eu au préalable un échange approfondi avec les premiers affectés par ses décisions : les salariés.

Cependant, il faut aussi rappeler que les actionnaires, même distants, ont un rôle essentiel dans l'économie. En premier lieu celui d'allouer du capital à des projets pertinents. Au niveau macro, le problème d'un investissement malheureux, c'est le travail qui a été réalisé en pure perte : lorsqu'on a fait travailler 3 000 personnes pendant dix ans pour construire un aéroport international qui reste vide<sup>15</sup>, la vraie perte, ce dont on est privé au niveau macro, ce sont les constructions utiles qu'ils auraient pu réaliser. Certes, la perte subie par l'actionnaire est importante, mais,

au niveau macro, cette importance est relative : l'argent perdu est seulement passé dans d'autres poches, un transfert d'argent qui n'a, en soi, pas plus d'impact, que lorsqu'une toile de maître change de propriétaire.

### **Concernant la légitimité du profit, l'impératif pour les entreprises n'est-il pas de dégager en premier lieu des bénéfices, condition de leur développement ?**

Sur ce point, il n'y a pas de question : le profit est la condition *sine qua none* de la pérennité de l'entreprise. La doctrine sociale de l'Église reconnaît d'ailleurs le profit comme un « *indicateur du bon fonctionnement de l'entreprise* » (Jean-Paul II, *Centesimus annus*, §35).

Personnellement, je vais un peu plus loin : le profit doit être suffisant pour permettre à l'entreprise d'investir, de se développer et par là de créer de l'emploi et des biens utiles.

Le problème n'est pas le profit en tant que critère, c'est plutôt son absolutisation. À cet égard, je partage le jugement du pape François : « *Le principe de la maximalisation du gain, qui tend à s'isoler de toute autre considération, est une distorsion conceptuelle de l'économie* » (François, *Laudato Si'*, §195).

D'ailleurs, les dirigeants s'abstiennent souvent de décisions qui pourtant seraient potentiellement

(15) Cf. l'aéroport Ciudad real en Espagne.

profitables, et pas seulement pour se conformer à la loi. Ils savent que chercher le profit avant tout, c'est choisir une boussole dangereuse : elle peut conduire à la perte de l'entreprise.

**Vous considérez les salariés comme des investisseurs à l'instar des actionnaires. Mais que risquent au fond les salariés. Ne sont-ils pas assurés contractuellement d'être rémunérés à la fin du mois et protégés par le droit du travail ?**

Effectivement nous avons identifié deux parties prenantes particulières : les apporteurs en capital et les apporteurs en travail<sup>16</sup>. Nous les avons appelées « *parties constituantes* » suivant l'expression de Martin Richer, parce que leur apport est au fondement de l'activité. En outre, ils supportent chacun des risques à la hauteur de leur engagement. On peut se réjouir que les salariés soient protégés par le droit du travail, notamment au regard des risques liés à la santé ! Ou de l'encadrement du contrat de travail. Pour autant, ils ne sont pas non plus étrangers aux risques économiques : réduction d'emplois, voire faillite. Dans ces cas, suivant leurs compétences spécifiques, ils courent le risque d'une employabilité réduite, voire de ne pas retrouver d'emploi. En outre, à la différence des actionnaires, leur risque ne peut pas être diversifié. Enfin, dans certains cas, le risque sur l'entreprise peut se reporter sur une partie du patrimoine des salariés : épargne salariale, compléments de retraite<sup>17</sup>, actionnariat salarié<sup>18</sup>.

Concernant le risque des actionnaires, il me semble utile de faire quelques précisions. D'abord en distinguant la situation de l'actionnaire qui est aussi dirigeant, dont on dit par abus de

langage qu'il est propriétaire de son entreprise. La partie de son patrimoine qui est investie dans son entreprise est sans nul doute à risque, un risque non diversifié. En outre, il risque de perdre l'entreprise dans laquelle il a investi, comme les salariés, son temps, souvent une partie de sa vie. Sa position est différente de celle de l'investisseur passif qui a souscrit une augmentation de capital ; son apport a rendu possible une aventure entrepreneuriale mais on ne peut pas dire qu'il y contribue : il apporte « *seulement* », pourrait-on dire, une ressource indifférenciée, de l'argent. Il peut cependant contribuer au projet entrepreneurial en participant à la définition du projet, à la stratégie, en suivant ou orientant sa mise en œuvre, etc. Ce qui matérialise alors sa contribution, c'est son travail, pas son apport financier. Il est d'ailleurs souvent rémunéré pour cela, notamment lorsqu'il est administrateur ou *a fortiori* dirigeant. Enfin, d'un point de vue financier, il porte de fait une part du risque, cependant son risque peut être diversifié et il est plus patrimonial qu'entrepreneurial.



**Le profit doit être suffisant pour permettre à l'entreprise d'investir, de se développer et par là de créer de l'emploi et des biens utiles. Le problème n'est pas le profit en tant que critère, c'est plutôt son absolutisation.**

L'actionnaire qui a acquis sur le marché des titres « *de seconde main* », donc hors d'une augmentation de capital, lui n'a pas apporté de ressource à l'entreprise ; il attend un rendement de son apport. Son risque est surtout patrimonial plus qu'entrepreneurial, en outre, il est diversifié. Ajoutons qu'au sein de cette catégorie, il faudrait distinguer les actionnaires nomades et les actionnaires durables. Les premiers contribuent à l'évaluation de la société dans laquelle ils investissent, mais ils induisent aussi une volatilité des titres qu'ils acquièrent ou vendent. Leur contribution à l'économie en général et à la société en particulier est pour le moins ambivalente : certes, ils apportent de la liquidité au marché, mais ils fragilisent aussi le bilan de la société dans

(16) Comme l'a suggéré Isabelle Ferreras, *Critique politique du travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2007.

(17) C'est le cas des anciens salariés de Carillion.

(18) C'est pourquoi nous préconisons la présence de salariés au conseil d'administration en tant que salariés, sans que leur présence ne soit liée à la détention d'actions, comme pour les administrateurs représentant les salariés actionnaires.

(19) Voir la synthèse du colloque des 29-30 avril 2011 (Favereau, 2014 p. 133).



**Il importe que la raison d'être ou la mission comportent des éléments concernant l'impact de l'activité de l'entreprise, en particulier sur l'environnement.**

laquelle ils investissent.

En ce sens, il peut apparaître incongru qu'ils aient les mêmes droits que les actionnaires durables, qui sont véritablement des investisseurs et s'associent de fait plus étroitement à l'aventure entrepreneuriale.

C'est pourquoi nous avons évoqué les « *actionnaires-spéculateurs* » et les « *actionnaires-investisseurs* » en proposant de leur octroyer des droits différents : conditionner le droit de vote et le droit à percevoir les dividendes à une durée minimale de détention<sup>19</sup>. On peut en effet s'interroger sur la légitimité de l'investisseur-spéculateur à disposer de droits dans les sociétés dont il détient des titres pour quelques jours, qui par ailleurs n'utilise souvent pas son droit de vote, ou l'exerce en se référant à des consignes de votes proposées par des agences spécialisées. Le gouvernement a manifesté la même préoccupation à travers la loi Florange du 29 mars 2014 : elle permet de donner des droits de vote double pour les actionnaires inscrits au nominatif détenant leur titre depuis plus de deux ans.

L'entreprise mobilise des potentiels, financiers et humains, pour en développer de nouveaux. La question principale n'est pas de comparer leur risque respectif, il est de créer des conditions favorisant l'actualisation de ces potentiels à travers le développement de biens et de services utiles, d'emplois, de savoirs, etc. : une richesse qui n'est pas seulement financière.

**Passons enfin aux parties prenantes dont font partie dans**

**la société civile, les clients, les ONG. Allez-vous jusqu'à reconnaître à ces derniers une légitimité à participer à la définition de la raison d'être ?**

Nous avons une conscience croissante des enjeux sociaux et environnementaux et on ne peut que s'en féliciter ; comme le rappelle le pape François « *tout est lié* »... Néanmoins, il nous est apparu opportun de distinguer parmi les parties prenantes, c'est-à-dire qui sont affectées par l'activité de la société, celles qui sont « *constituantes* » : les apporteurs en capital et en travail. Ce sont d'abord eux qui doivent participer à la définition de la raison d'être, en indiquant les références et les finalités de leur projet commun. De même, il importe que la raison d'être ou la mission comportent des éléments concernant l'impact de l'activité de l'entreprise, en particulier sur l'environnement. En ce sens, il apparaîtrait assez extravagant que les autres parties affectées soient totalement mises à l'écart du processus. C'est pourquoi je pense qu'il est juste et légitime de les consulter, *via* des ONG, des représentants des territoires, etc. Aller au-delà de la consultation me paraîtrait difficilement justifiable au regard de leur implication dans le projet de l'entreprise.

La même question se pose au niveau de la participation au conseil d'administration. Sur ce point, la position des chercheurs est claire : ils ont proposé que les conseils s'ouvrent en intégrant davantage d'administrateurs salariés, qui représentent l'autre partie

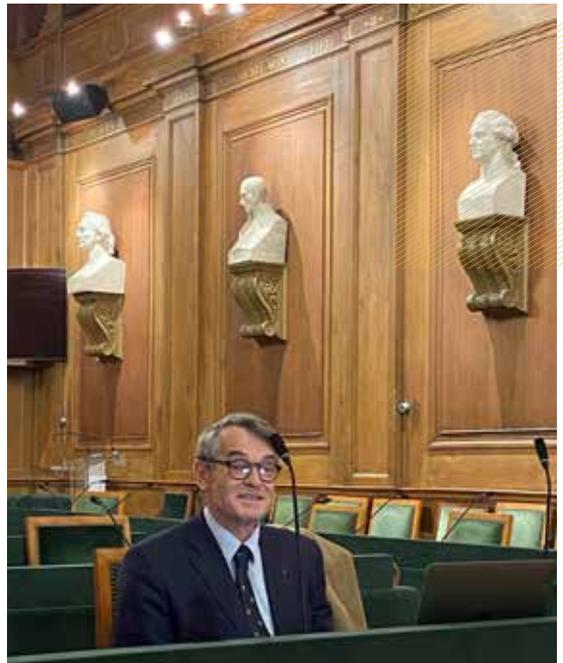
« *constituante* ». Personnellement, je serais favorable à une obligation faite aux conseils de se doter d'un comité des parties prenantes en charge de les consulter, et d'intégrer leurs retours dans le bilan social et environnemental. Par contre, leur donner accès au conseil d'administration paraît problématique, notamment au regard de l'unité de direction qui est nécessaire à la conduite d'un projet entrepreneurial, de l'investissement dans le projet, et des risques portés par les différentes parties.

**L'adoption d'une raison d'être a inévitablement des implications dans la gouvernance des entreprises. Sa logique ne conduit-elle pas naturellement à inclure dans les conseils d'administration des représentants des salariés, et d'aller vers une forme de cogestion ? Les acteurs sont-ils mûrs pour aller dans cette direction ?**

Effectivement, l'énonciation d'une raison d'être situe d'emblée l'entreprise dans une logique de participation dont nous avons montré l'importance en faisant de la création collective le ressort principal de l'entreprise. Ainsi, nous avons, dès le premier de nos trois programmes de recherche, plaidé en faveur de la présence d'administrateurs salariés dans les conseils et d'un accroissement de leur nombre<sup>20</sup>. Les enquêtes que nous avons menées ensuite dans le cadre des Assises des administrateurs salariés<sup>21</sup> ont globalement confirmé la pertinence de cette disposition : il apparaît que la présence de salariés dans les conseils est appréciée et que les représentants des salariés ont pris la mesure à la fois des responsabilités et des difficultés de la tâche correspondante. Il est apparu aussi nécessaire de procéder progressivement pour tenir compte des temps d'adaptation : cette évolution suppose un changement de mentalité,

de représentations, voire de postures, et donc du temps ; plus concrètement, il faut du temps pour préparer les futurs administrateurs salariés et pour que les acteurs concernés trouvent les ajustements nécessaires pour travailler ensemble. C'est vrai pour les administrateurs salariés, pour les syndicats, et aussi pour les dirigeants, administrateurs et présidents de conseils.

Ajoutons que la présence d'administrateurs salariés dans les conseils, c'est-à-dire la codétermination, n'est pas de la cogestion. L'unité de direction incombe toujours au PDG ; la présence d'administrateurs salariés aux côtés des représentants nommés par les actionnaires lui assure une plus grande autonomie ; cette autonomie est orientée, encadrée, par la raison d'être ou la mission.



(20) Voir la synthèse du colloque des 29-30 avril 2011 (Favereau, 2014 p. 177).

(21) Ces Assises ont été montées pour faire suite à la loi de 2013. Les deux premières, en 2015 et 2017, ont été pilotées par le Collège, la troisième s'est tenue en 2020, sous la conduite de Réalités du Dialogue Social, partenaire des deux premières occurrences.



Je ne pense pas que ce soit opportun d'imposer aux entreprises d'adopter une raison d'être.

**Une « raison d'être » contractuelle deviendrait potentiellement opposable devant les tribunaux par des tiers. N'y a-t-il pas là un risque d'une judiciarisation excessive qui entraverait la vie des entreprises à l'initiative de parties pas toujours bien intentionnées ?**

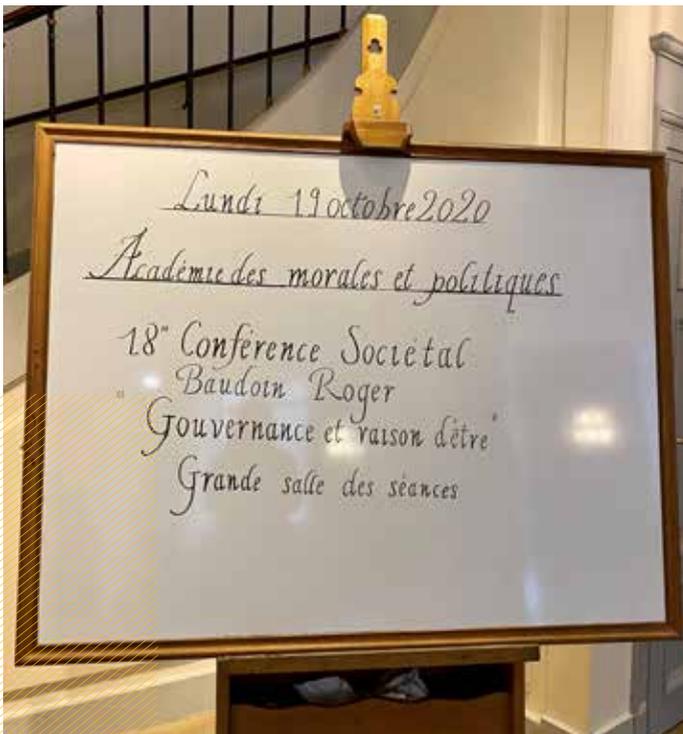
À partir du moment où la raison d'être figure dans les statuts, elle est clairement opposable. Lorsque

ce n'est pas le cas, elle pourrait cependant être mobilisée par les juges, comme nombre d'autres documents provenant de la société. On se souvient que, dans l'affaire Nike *versus* Kasky, en 1998, le juge avait condamné Nike pour publicité mensongère au regard du « *code de bonne conduite* » que la société avait publié. Il est donc raisonnable de penser qu'il y a un risque pour une entreprise qui agirait de manière contraire à ce qui serait énoncé dans sa raison d'être. En même temps, l'exemple mentionné montre qu'un grand nombre de documents publiés par la société peuvent être utilisés contre elle. La question posée renvoie donc moins, à mon sens, à la raison d'être en tant que telle qu'à la voie de judiciarisation que suivent nos sociétés et qui est effectivement problématique.

**Plus généralement, en matière de raison d'être, ne serait-il pas nécessaire de rendre cette démarche obligatoire ou faut-il au contraire continuer à s'en remettre au seul volontariat des entreprises au risque de perdre un temps précieux pour relever les vastes défis du XXI<sup>ème</sup> siècle ?**

Si le recours à l'obligation est parfois nécessaire, le volontariat a de grandes vertus. Par exemple, je crois qu'il est nécessaire de recourir à la loi pour introduire des administrateurs salariés, comme il est nécessaire de légiférer sur les questions environnementales.

Par contre, je ne pense pas que ce soit opportun pour imposer aux



entreprises d'adopter une raison d'être. En particulier parce que, dans la mesure où la raison d'être vise à asseoir la cohésion du collectif que forme l'entreprise, sa mise en place ne peut relever de l'obligation. De plus, l'histoire avance au rythme des hommes qui la construisent. En ce sens, comme pour l'accroissement du nombre des administrateurs salariés dans les conseils, il m'apparaît opportun de laisser du temps au temps... Ce que le volontariat permet.

Plus globalement, l'entreprise reste soumise à de nombreux pouvoirs, pas seulement à celui du législateur. Je pense en particulier au pouvoir des clients et à celui des salariés, dont la conscience paraît s'affirmer sérieusement. Certes, ces pouvoirs sont plus difficiles et plus longs à mobiliser que le vote d'une nouvelle loi, mais ils sont plutôt plus puissants et surtout incontournables. ■

### **Biographie Baudoin Roger**

Baudoin Roger est codirecteur du département de recherche « *Économie, Homme, Société* », au Collège des Bernardins.

Ancien élève de l'École polytechnique (1976), de l'ENS des Techniques Avancées (1981), et du CPA (1987), il a été ordonné prêtre à Paris en 2003.

Il a publié notamment en 2015 avec Olivier Favereau *Penser l'entreprise-nouvel horizon du politique* (aux éditions Parole et silence- collection humanités) Communauté des Entreprises à Mission.



## Nicole Notat

NOUS NE MESURONS PEUT-ÊTRE PAS ENCORE  
LE CHANGEMENT FONDAMENTAL QUE CETTE MODIFICATION  
DU CODE CIVIL REPRÉSENTE !

Dans ce long entretien, Nicole Notat, dont le rapport coécrit avec Jean-Dominique Senard a posé les fondations de la loi PACTE, revient sur la genèse et les conséquences de cette modification de l'article 1833 du Code civil, dont « *nous ne mesurerons peut-être pas encore le changement fondamental* ». L'ancienne secrétaire générale de la CFDT (1992-2002) et PDG-fondatrice de la première agence de notation européenne Vigeo-Eiris (2002-2020), souligne par ailleurs le rôle de pionnier que la France insuffle sur la conception et la gouvernance durable de l'Entreprise auprès de ces voisins européens et l'utilité fondamentale de la présence d'administrateurs-salariés au sein des conseils d'administration – tout en se « *démarquant* » de certaines revendications paritaires en la matière.

Propos recueillis par Aude de Castet



### **SOCIÉTAL.- Pouvez-vous nous rappeler les objectifs et les principaux dispositifs de la loi PACTE et nous délivrer un premier bilan d'étape ?**

**Nicole Notat.-** Constatant que le Code civil donnait de la Société - la notion d'entreprise n'y figure pas - une définition réduite à sa relation avec ses apporteurs de capitaux, il est apparu un décalage évident entre les textes fondamentaux et les pratiques contemporaines. Procéder à leur actualisation s'est imposé d'emblée.

Suivant la recommandation de notre rapport, la loi PACTE a précisé dans le Code civil, que l'entreprise « *a un intérêt social et prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ». Ces termes sont désormais ancrés dans le droit. Ils consacrent l'idée essentielle que l'entreprise a un intérêt propre, qui ne saurait se réduire à celui de ses actionnaires. Il ne s'agit pas d'évincer leurs droits, mais de donner aux dirigeants une responsabilité élargie à d'autres parties prenantes.

Nous ne mesurerons sans doute pas encore la portée de cet élargissement socio-juridique de l'entreprise. C'est une nouvelle façon de réguler les différences d'intérêts. Un nouvel âge du capitalisme pourrait voir le jour, à condition évidemment que les pratiques suivent. Il a encore du chemin à faire à cet égard.

### **Les questions de rentabilité des entreprises passent alors au second plan ?**

Ce n'est pas la vision de notre rapport ni de la loi PACTE. La rentabilité des investissements et la rémunération des investisseurs institutionnels ou épargnants individuels gagnent à s'inscrire dans une stratégie de long terme en cohérence avec l'intérêt social de l'entreprise.

Les défis de développement durable, du dérèglement climatique, de la sauvegarde de la biodiversité, de l'évolution des modes de consommation, l'attention portée au capital humain appellent des changements des modes de production, de modèle économique sans lesquels l'entreprise se mettrait en risque. L'investissement en recherche et développement, dans l'innovation produits, dans la formation, la requalification voire le reclassement de salariés, dans des méthodologies de mesure d'impacts ne peuvent plus être sacrifiés sur l'autel de la maximisation et de l'immédiateté de valeur pour l'actionnaire.

Il reste à traduire ces exigences dans la répartition concrète de la valeur ajoutée au moment de la détermination de la part à distribuer en dividendes, en investissements pour préparer l'avenir et en rémunération des dirigeants et des salariés.

Nous ne sommes qu'au début de cette réflexion à mener, la crise sanitaire l'a mise en évidence, des initiatives ont été prises, souhaitons qu'elles irriguent et stimulent la pensée et l'action futures.

### **Y-a-t-il d'autres évolutions notables pour l'entreprise que l'article 1833 du Code civil modifié par la loi PACTE, a permises ?**

Faute de définition légale de l'intérêt social, c'est la jurisprudence qui en avait précisé le sens en retenant une acception large, intégrant « *la prise en compte des intérêts des parties prenantes.* » La Cour de Cassation a affirmé que « *l'intérêt social était distinct de l'intérêt des associés* » en référence au Code civil avant sa modification par la loi PACTE. Le législateur a consacré cette interprétation.

L'autre innovation importante réside à mes yeux dans l'affirmation de la notion

de « *raison d'être* ». La raison d'être explicite l'objet social de l'entreprise, elle énonce les principes qui vont guider les décisions stratégiques et opérationnelles des dirigeants. En ce sens elle est une promesse qui engage quant à la vision dont se dote l'entreprise pour accomplir ses responsabilités sociales et environnementales. La loi PACTE lui a donné une consécration statutaire, en la faisant voter en assemblée générale. Elle devient de ce fait en quelque sorte « *opposable* » aux actionnaires.

### **C'est-à-dire...**

C'est-à-dire que la reconnaissance juridique de l'objet social d'une part et la raison d'être inscrite dans les statuts conduisent les actionnaires eux-mêmes à admettre que leur intérêt propre ne s'oppose pas à l'engagement des dirigeants en direction de leur écosystème.

On peut regretter que la portée de ces innovations introduites par la loi PACTE aient été insuffisamment diffusées et popularisées au-delà du cercle des initiés. Notons toutefois que l'Union européenne avance sur la promotion de la finance durable, un processus qui converge avec la loi française. C'est une avancée certaine. C'est encourageant.

**Il faut se rappeler des levées de boucliers contre cette loi et précisément la modification de cet article 1833 du Code civil. Certains craignent qu'à cause de cette modification, les tribunaux ne se remplissent, qu'elle favorise une certaine judiciarisation...**

L'objection du risque de développement de contentieux juridiques, Jean-Dominique Senard et moi-même l'avons



**La raison d'être explicite l'objet social de l'entreprise, elle énonce les principes qui vont guider les décisions stratégiques et opérationnelles des dirigeants.**



## L'inscription de la raison d'être dans les statuts de l'entreprise impacte également la gouvernance.

prise au sérieux sans céder à la recommandation de s'en tenir au *statut quo*.

C'est la raison pour laquelle nous avons été particulièrement vigilants sur la formulation de nos recommandations. Certains de nos interlocuteurs auraient souhaité que l'on propose la « *prise en compte des intérêts des parties prenantes* » en lieu et place de « *la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux relatifs à l'activité de l'entreprise* ». Lier l'objet social à la notion d'intérêt des parties prenantes, outre que ces dits intérêts sont difficiles à définir en dehors de ce qu'en expriment les dites parties prenantes elles-mêmes, auraient fait l'impasse sur la notion d'intérêt propre de l'entreprise au regard de sa pérennité, de sa durabilité et de sa capacité d'innovation. Notre choix était au contraire de l'affirmer en donnant aux dirigeants et au conseil d'administration le soin de définir les enjeux dans un dialogue fécond avec ses parties prenantes.

Quant au risque de contentieux, avant même la loi PACTE, le nombre de controverses dont certaines débouchent chez les juges et se référant à des sujets sociaux, éthiques, environnementaux, étaient déjà légion ! L'entreprise est sous surveillance permanente, c'est un fait. J'ajoute que cette objection a été portée par quelques juristes que nous avons auditionnés et avancée par les représentants des chefs d'entreprises, plus que par les dirigeants d'entreprises eux-mêmes.

### **Est-ce que cette loi PACTE entraîne un nouveau mode de gouvernance de l'entreprise ?**

La modification du Code civil était nécessaire pour consacrer en droit

des conceptions et des pratiques déjà établies en France et au-delà.

Notre ambition validée par le législateur était de les accélérer, de les amplifier, de les ancrer dans la gouvernance dans le maximum d'entreprises quelle que soit leur forme juridique. À ce titre le Code du commerce a précisé que les conseils d'administration, ou tout autre organe de gouvernance, devaient exercer leurs prérogatives en tenant compte de l'article 1833 du Code civil modifié, c'est-à-dire en intégrant sa modification. Autre innovation, permettre à celles qui voulaient aller encore plus loin de se définir comme « *entreprise à mission* »

L'inscription de la raison d'être dans les statuts de l'entreprise impacte également la gouvernance. La loi a également renforcé la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration, moins fortement que la recommandation du rapport, mais réelle.

### **Comment cette loi a-t-elle été perçue ?**

Force est de constater que le rapport dit Notat Senard a reçu un accueil positif au-delà de ce que nous avions imaginé. Dans sa globalité et en particulier, sur la raison d'être qui a eu un réel écho. Signe qu'il y avait une attente et que le sujet était mûr.

Le rapport et la loi ont joué un rôle d'accélérateur de la réflexion comme de l'action. En particulier pour des entreprises, conscientes qu'elles ne pouvaient plus, dans le monde d'aujourd'hui, opérer derrière une frontière étanche entre l'entreprise et la société et qui étaient sincèrement engagées dans des politiques de responsabilité sociale intégrées à leur stratégie et à leurs opérations.

Remarquons également le nombre de tribunes, d'articles dans les médias, de livres publiés qui ont alimenté la réflexion et popularisé ces nouveaux concepts, révélé de bonnes pratiques.

Cet intérêt médiatique a aussi mis en lumière les réalités de ceux qui se contentaient de discours et communication sans que cela fut appuyé sur des engagements réels et de résultats tangibles.

### **Près de deux ans après la promulgation de la loi PACTE, quelles sont vos premières observations ?**

Une dynamique s'est créée, c'est incontestable. Des raisons d'être ont été formalisées avec ou sans

inscription dans les statuts, l'attraction pour l'entreprise à mission se manifeste. Mais, nous avons affaire à un mal français - est-il seulement français ? - qui nous pousse à croire que, parce qu'on a écrit et voté une loi, tout va découler d'office. Or, la question de l'exécution est centrale. C'est d'elle dont dépendra la portée réelle que la loi a voulu impulser. Procéder à son évaluation est indispensable. Pas pour donner des notes, mais pour être en capacité d'analyser comment les acteurs s'en sont saisis, selon quelles interprétations et modes de construction donnés à ces nouveaux concepts de raison d'être et d'entreprise à mission, quel rôle les organes de gouvernance ont-ils joué ?

On le voit et cela ne me choque pas, qu'il y a plusieurs interprétations et différentes voies pour se mettre en conformité avec la loi, selon l'activité et la taille de l'entreprise, selon son degré de présence à l'international, selon sa culture. Il est salutaire à mes yeux que les entreprises apportent en fidélité à la loi leur touche propre.

Il est pour autant nécessaire et utile de procéder à une sorte d'état des lieux rendant compte du nombre d'entreprises engagées, de repérer les meilleures pratiques, de comprendre les freins et se donner les moyens de les lever. C'est en quelque sorte, vérifier que la pratique est cohérente avec l'esprit et la lettre de la loi.

### **Pensez-vous que cet aspect optionnel de loi sur la définition de la raison d'être était le plus approprié ? Fallait-il la conditionner, comme certains syndicats le préconisent, à l'attribution d'aides publiques, ou la rendre obligatoire aux entreprises ?**

Je crois beaucoup, quand il s'agit de faire bouger de telles lignes, à des lois qui incitent à l'action avant d'en faire des lois impératives. Il est bon que l'expérience et la pratique éclairent les mesures législatives. L'incitation responsabilise les acteurs et permet de tester la bonne granularité de la loi.



**La question de l'exécution est centrale. C'est d'elle dont dépendra la portée réelle que la loi a voulu impulser.**

Ceci ne vaut pas pour tout et l'obligation peut et doit dans certains cas utilement suivre une phase optionnelle. Le législateur devrait d'ailleurs annoncer au départ le temps qui

précédera la généralisation des mesures après une phase d'évaluation. Quant aux aides publiques conditionnées à tel ou tel engagement a priori tout est dans la nature de l'engagement attendu.

Il n'est pas illégitime que des aides publiques ciblées soient assorties de garanties. Encore faut-il s'entendre sur leur nature. Je me souviens du cas d'Alstom en 2014 et du rachat controversé de sa branche Énergie de General Electric. Le ministre de l'Économie de l'époque a obtenu l'engagement du repreneur de créer 1 000 emplois sur trois ans. À défaut General Electric devait s'acquitter d'une amende à payer à l'État français. Les 1 000 emplois n'ont pas été au rendez-vous, l'entreprise a versé en compensation 50 millions d'euros... dérisoire ! Préfigurer un nombre de création d'emplois de cette manière n'est évidemment pas une garantie réelle, elle relève davantage d'un effet d'annonce pour la puissance publique et d'une concession à la réalisation du *deal* pour le repreneur. Un marché de dupes en quelque sorte.

La question des garanties est donc complexe. Cela dit, elle mérite d'être approfondie dans son principe et dans ses modalités. Il m'apparaît que l'information, la consultation, la négociation sociale de bonne foi et en continu, me semblent le moyen le plus sûr pour que les aides publiques ne dévient pas de leur trajectoire



**Le terme de mission rejoint sur le fond celui de raison d'être mais permet d'identifier des entreprises qui manifestent un niveau d'engagement plus fort.**

### **La loi PACTE permet un nouveau statut, celui d'entreprise à mission. De quoi s'agit-il ?**

L'entreprise à mission trouve son origine aux États-Unis. Il s'agissait d'obtenir pour les dirigeants une sécurité juridique face au risque de condamnation pénale, leur responsabilité fiduciaire imposant la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Celle-ci pouvait être jugée contradictoire avec des actions en direction de parties prenantes de l'entreprise. Le label « *Be Corp* » est né avec le statut d'entreprise à mission.

Beaucoup d'entrepreneurs en France se sont engagés dans cette démarche avant la loi PACTE. L'idée était de la faire reconnaître dans le droit français. La loi a reconnu cette possibilité avec l'obligation d'inscrire la « *mission* » dans les statuts.

### **Qu'est-ce qu'il y a de différent ?**

Le terme de mission rejoint sur le fond celui de raison d'être mais permet d'identifier des entreprises qui manifestent un niveau d'engagement plus fort. Les entreprises qui s'en recommandent doivent obligatoirement inscrire la mission dans les statuts, créer un comité de mission et se faire évaluer par un tiers externe indépendant.

### **Quel est l'intérêt d'un comité à mission ?**

Le comité de mission est le garant du bon alignement de « *la promesse* » formulée dans la mission avec la stratégie, les objectifs et décisions opérationnelles de l'entreprise associés à leurs résultats. Il produit un rapport indépendant du conseil

d'administration rendant compte de ses observations, formule le cas échéant des recommandations. Alors que les entreprises en général sont tenues de publier sous la responsabilité de leur organe de gouvernance un rapport rendant compte de leur performance extra-financière l'entreprise à mission confie cette publication au comité de mission indépendant. C'est un gage d'authenticité supplémentaire. Ce comité se concentre exclusivement sur l'effectivité de la promesse dans la stratégie, les opérations et les résultats de l'entreprise.

### **Est-il souhaitable d'inclure des salariés dans le comité de mission ?**

La loi le prévoit, donc oui des salariés sont présents dans le comité aux côtés de personnes extérieures à l'entreprise.

### **Comment gérer les inévitables tensions entre les différents enjeux de l'entreprise ?**

L'engagement des actionnaires de l'entreprise à se prononcer sur une raison d'être et sur les conséquences qui en découlent en matière de maîtrise des impacts de l'entreprise sur son écosystème, ne suffit pas à concilier magiquement les enjeux sociaux, écologiques, financiers et économiques. Selon le moment, l'activité de l'entreprise, les problèmes auxquels elle est confrontée, les transformations qu'elle doit conduire va mettre exergue des nécessités, des urgences particulières, des décisions et des arbitrages qui les mettront en tension. Il ne s'agit pas de verser dans l'idéalisme du consensus coopératif naturel entre

tous les intérêts en présence. Ce qui compte c'est que les arbitrages après une analyse approfondie et convaincante, après les phases de dialogue et de consultation soient reconnus comme incontournables. Quand après cette analyse approfondie et partagée, il s'avère que l'entreprise confrontée à un changement de modèle économique ou de transformation de ses activités et des métiers, doive se restructurer, fermer un site ou supprimer des emplois, alors il sera attendu que l'entreprise assume sa responsabilité, s'engage en direction du territoire pour contribuer à la naissance de nouvelles activités et en direction des salariés concernés pour assurer leur reconversion et en tout cas ne pas recourir aux licenciements secs.

On mesure dans ces deux cas de figure combien le besoin de s'inscrire dans le temps long soit compris et soutenu par les investisseurs.



**L'enjeu de cette raison d'être ou de cette mission, c'est d'éclairer le cap.**

### **Comment peut-on embarquer les salariés dans tous ces changements de gouvernance ?**

Une entreprise qui veut, de manière honnête, progresser dans la voie d'une raison d'être formalisée, d'une mission formulée, et qui imaginerait pouvoir le faire sans embarquer ses salariés, ferait assurément fausse route. L'enjeu de cette raison d'être ou de cette mission, c'est d'éclairer le cap. La méthode est cruciale.

L'association des salariés sous diverses formes, plateformes numériques, groupes de parole, sondage, l'implication des représentants des salariés confortent la pertinence de la raison d'être, renforcent l'adhésion, crée du lien et de la reconnaissance. Il serait évidemment paradoxal voire contreproductif que la première partie prenante, ceux que d'aucuns nomment « *partie prenante constituante* » avec les actionnaires et autres financeurs ne soient pas sollicités dans l'élaboration de la raison d'être ou de la mission.

Évidemment cela n'exonère pas les dirigeants d'être à l'écoute de leurs autres parties prenantes en

particulier leurs clients mais aussi leurs fournisseurs et sous-traitants. Des formes originales de consultation ont vu le jour.

### **Dans les systèmes actuels d'évaluation, de notation, faut-il imaginer de nouveaux indicateurs de progrès pour les entreprises ?**

La Commission européenne réfléchit à créer un socle d'indicateurs accessibles et comparables. Une mission a été confiée à Patrick de Cambourg à cet effet. L'idée de concevoir un socle d'indicateurs, un tronc commun opposable à tous les acteurs, est pertinente. Il faudra toutefois veiller à reconnaître que des spécificités et indicateurs sectoriels le complètent. Une certaine harmonisation est

nécessaire en particulier pour l'évaluation de la performance extra-financière des sociétés, les comparer et faciliter les décisions d'investissement. Pour certains indicateurs il

faut enfin avoir à l'esprit que les méthodologies de mesure sont complexes et encore à perfectionner. C'est évidemment le cas pour les émissions carbone et les mesures d'impact sur la biodiversité, par exemple.

### **L'investisseur peut-il être un levier de progrès dans ses choix d'investir dans telle ou telle entreprise ?**

Les investisseurs s'appuient sur un certain nombre de critères pour forger leur décision d'investissement en particulier ceux qui relèvent des comportements sociaux, éthiques, environnementaux des entreprises en se rapportant souvent aux informations et opinions fournies par les agences extra-financières. Une pratique en développement qui a fait son apparition auprès d'un certain nombre d'entre eux.

Non qu'ils agissent en philanthropes, mais ils ont pris progressivement conscience que la sécurité et la rentabilité de leur placement pouvaient à terme se dégrader, tout comme leur réputation. La réalité est très hétérogène et les débats sont vifs sur la profondeur de leur démarche. C'est ce qui a fait



**Nous entrons dans le temps de la durabilité voulue des modèles, faisant nôtres les capacités planétaires, les exigences de justice et les aspirations sociétales des générations nouvelles, angoissées de voir l'avenir plus inquiétant que prometteur.**

naître le label ISR<sup>1</sup> créé par l'état sous l'impulsion de Michel Sapin qui connaît un réel succès. Il donne aux épargnants individuels qui veulent donner du sens à leur épargne une certaine confiance sur les produits présentés par les banques à leur intention.

La Commission européenne a, dans la foulée d'une obligation créée en France et dans le cadre de son action visant la promotion de la finance durable, conçu un règlement obligeant les investisseurs à rendre compte de leurs réelles politiques et pratiques d'intégration de critères extra-financiers dans leurs placements. La pratique de l'investissement à impact - visant à mesurer comme son nom l'indique l'impact réel de ses placements - connaît un certain attrait quand bien même les méthodologies de mesure restent à parfaire. On comprend qu'il n'est pas encore aisé de mesurer finement un impact sur la faune ou la flore, par exemple.

Le dialogue actionnarial s'installe doucement en France. Plutôt que d'avoir recours au choix binaire « *je rentre chez toi ou je sors* » des investisseurs engagent avec les entreprises un dialogue les invitant à progresser sur leurs points faibles au regard des priorités qu'ils portent. Ils visent à s'assurer que les dirigeants maîtrisent les risques que pourraient leur faire courir une négligence sur telle ou telle dimension extra-financière.

On le voit, l'investisseur peut faire effet de levier sur le développement de l'intégration de facteurs extra-financiers dans leur stratégie et dans les différentes fonctions de l'entreprise. Ces pratiques se sont

développées significativement en France et en Europe ces dernières années, elles font école au-delà. L'Europe a une carte à jouer pour faire éclore un capitalisme responsable.

### **Quel peut être le rôle des agences de notation ?**

L'investisseur recherche des informations fiables pour forger ses choix d'investissement. À cet égard les données collectées, traitées et qualifiées, les produits conçus par les agences extra-financières lui sont précieuses. Il peut les solliciter pour mesurer la qualité de son portefeuille d'investissement au regard par exemple de niveau d'émission carbone qui en ressort.

Une agence n'est pas prescriptive, elle fournit des données et des opinions. L'investisseur en tire ses propres conclusions au regard des critères et des méthodologies qui président à la sélection de ses placements.

### **Faut-il renforcer la place de salariés en augmentant le nombre et en élargissant le rôle des administrateurs salariés dans les conseils d'administration ?**

Avec Jean-Dominique Senard, nous avons fait une recommandation plus ambitieuse que celle finalement retenue par le législateur mais la dynamique est engagée. Cette prudence prend en compte les appréhensions souvent exprimées par les dirigeants quant à la présence d'administrateurs salariés dans les organes de gouvernance. Pourtant leur apport est incontestablement utile.

(1) Label ISR : Label Investissement socialement responsable.

## Pourquoi ?

Les conseils d'administration y gagnent quand la confiance s'est installée. La diversité et la complémentarité des expériences et des centres d'intérêt des administrateurs dans un conseil est une richesse. Ce n'est plus à démontrer. Or, s'il y a une catégorie à même d'apporter un point de vue singulier ce sont bien les administrateurs salariés. Ils connaissent l'entreprise de l'intérieur, éclairent les débats du point dont ils parlent, leur présence est donc irremplaçable. Encore faut-il qu'ils soient considérés et se considèrent eux-mêmes comme des administrateurs à part entière avec les mêmes droits et les mêmes devoirs. À l'exception de quelques comportements caricaturaux leur apport est reconnu.

Leur intégration et la confiance se construisent comme pour tout nouvel administrateur qui fait son entrée dans un conseil.



**La diversité et la complémentarité des expériences et des centres d'intérêt des administrateurs dans un conseil est une richesse.**

## Est-ce qu'il faut aller plus loin, jusqu'à la parité comme le propose des partis politiques à l'instar de l'Allemagne ?

La cogestion a été inventée en Allemagne dans un contexte très particulier, elle a généré une culture particulière des rapports sociaux et fait de la pratique contractuelle une quasi norme acceptée par tous. Ce n'est pas le cas en France où la culture du conflit a longtemps prévalu et si la culture du contrat a trouvé sa place, elle ne donne pas lieu au développement que connaissent aussi les pays du Nord. La France n'est pas prête à cela. J'ai d'autre part de sérieuses réserves sur le fond. Le pouvoir donné à ces administrateurs en fait des acteurs clés pour décider des choix stratégiques et en contrôler la bonne exécution par les dirigeants.

C'est une confusion des genres ! Administrateur oui, mais aussi régi par un lien de subordination avec son employeur qui à ce titre n'en fait pas des administrateurs comme les autres. Il y a donc un paradoxe de taille pour s'engager dans cette voie.

## Faut-il renforcer les prérogatives des conseils sociaux et économiques (CSE) ?

Les relations entre les dirigeants et les représentants des salariés d'une entreprise, ont besoin d'être structurées, sincères et ouvertes. Ce n'est pas en limitant le champ de l'information, de la consultation et de la négociation collective que l'entreprise y trouvera son compte. Ce serait faire fausse route que de l'imaginer. Surtout à l'heure des défis et mutations que connaît et connaîtra l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si la crise sanitaire a d'une certaine manière réhabilité le dialogue social. Le CSE doit trouver sa place et jouer son rôle sans rogner ces principes. Un bilan de cette réforme serait utile sur le long cours.

**Vous dites que la loi PACTE est arrivée à un moment où la réflexion était mûre. Est-ce que l'étape d'après est l'Europe ? Est-ce que l'Europe est mûre**

## également pour une nouvelle définition de l'entreprise, d'une gouvernance durable de nos entreprises ?

Des initiatives existent pour espérer avancer dans ce sens. Le programme de consultation engagée par l'Union européenne, en particulier pour la révision de la directive sur l'obligation de réédition de la performance extra-financière des entreprises, les discussions sur la prise en compte au niveau européen de la loi française sur le devoir de vigilance marquent un tournant en Europe. Il reste à traduire ces initiatives en décision à 27, ce qui nous le savons nécessitent un grand art dans la recherche de compromis. La logique voudrait que la loi PACTE entre dans le programme. À la France de l'impulser !

## Est-ce que les crises actuelles, sanitaires et économiques, sont de nature à transformer les comportements ?

Elles les ont déjà modifiés. Si la pandémie a d'abord conduit à une sidération générale, certains



**La crise a permis de redécouvrir la nécessité et les bienfaits du dialogue social, de la négociation collective dans les entreprises et au niveau interprofessionnel dans ce contexte inédit.**

acteurs économiques, parfois en mode survie ont fait preuve d'adaptation et d'imagination pour garder ou inventer une activité qu'ils n'auraient pas imaginé sans la crise. Le développement du télétravail a connu une ampleur inimaginable. Un retour d'expérience de ce mode de travail sera nécessaire, il n'est de mon point de vue pas une panacée. Réjouissons-nous aussi que la crise ait permis de redécouvrir la nécessité et les bienfaits du dialogue social, de la négociation collective dans les entreprises et au niveau interprofessionnel dans ce contexte inédit.

La crise a débloqué l'Europe. Elle a démontré à l'occasion de la crise sanitaire une formidable réactivité, fait preuve de responsabilité, pris en raison des conséquences économiques de la pandémie des initiatives et décisions inédites et transgressives au regard de ses crédos d'hier et su dépasser les particularismes nationaux. La politique a retrouvé ses droits et c'est une bonne nouvelle.

Qu'aurons-nous appris de cette crise ? Saurons-nous en tirer tous les enseignements, anticiper celles qui se profilent, agir en meute, continuer à penser global, l'économie, le sanitaire, le social ensemble en premier lieu dans le traitement des conséquences sociales qui se profilent ? Il est trop tôt pour le dire, les facilités d'hier, les postures pavloviennes peuvent revenir au galop. Pourtant, cette expérience collective a tellement impacté nos modes de vie, questionner nos certitudes qu'il est permis d'espérer

qu'il y aura un avant et un après de cette crise sanitaire.

**Pour gérer la crise sanitaire et ses conséquences, le gouvernement a pris des mesures budgétaires, économiques et sociales très fortes. Assiste-t-on à l'émergence d'une nouvelle place de l'État dans le fonctionnement de l'économie ? L'État doit-il définir les besoins vitaux et les secteurs stratégiques et en tirer les conséquences ? Que pensez-vous de la décision du gouvernement de s'opposer au rachat du groupe de distribution Carrefour par le canadien « *Couche-Tard* » ?**

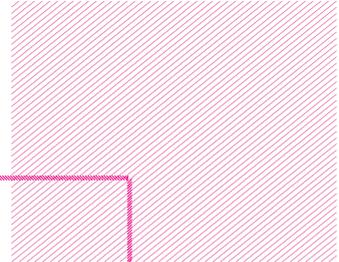
En tout cas la mise en évidence de notre dépendance pour l'accès à des biens vitaux dans le domaine de la santé en particulier ne pourra pas rester sans réponse. La question de la souveraineté n'est pas taboue à condition de la poser au bon niveau.

C'est au niveau européen que les solutions doivent être pensées dans le cadre d'une coopération entre États. Si les gouvernements s'accordaient pour faire de l'Europe le bon niveau de la définition et de protection des intérêts vitaux des européens, nous aurions alors tiré les meilleures leçons de la crise sanitaire. Sans oublier que l'implication des acteurs collectifs, des citoyens selon des modalités appropriées constituera un facteur de succès.

Mais il faut en parallèle réhabiliter le multilatéralisme. Aucun État, aussi interventionniste soit-il ne peut

réduire seul la complexité des défis climatiques, sanitaires, des inégalités de développement ou du risque terroriste. La coopération dans des institutions multilatérales réinventées est certes une gageure mais une nécessité pour dessiner le monde d'après.

Quant au refus du gouvernement de laisser les actionnaires du Groupe Carrefour céder une partie de leurs titres à un opérateur canadien, c'est me semble-t-il une décision à forte charge symbolique dans un moment où l'État français engage le débat sur les implantations d'activités stratégiques. Je n'imagine pas qu'il sonne le glas de tout type d'opérations d'achat ou de croissance externe. ■



### **Biographie Nicole Notat**

Nicole Notat a été la première femme à diriger une confédération syndicale en devenant de 1992 à 2002, secrétaire générale du syndicat CFDT.

En juillet 2002, elle fonde Vigeo — devenue Vigeo Eiris à la suite de la fusion de Vigeo avec l'acteur britannique Eiris — dont elle fut PDG jusqu'en 2020, où elle s'engage pour une conception du développement durable.

Le 9 mars 2018, elle remet avec le président de Michelin Jean-Dominique Senard le rapport *Entreprise, objet d'intérêt collectif* sur le rôle de l'entreprise dans la société française au ministre de l'Économie Bruno Le Maire.

Elle est nommée en mai 2020 par le gouvernement à la tête du « *Sécur de la santé* », qui doit proposer des solutions pour mettre fin à la « *paupérisation* » des personnels soignants.

Elle est aussi présidente de Coup de Pouce, une association qui agit pour la prévention de l'échec scolaire précoce.



## Antoine Foucher

RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES : UNE PROPOSITION POUR ARTICULER DÉMOCRATIE, MARCHÉ ET BIEN COMMUN AU XXI<sup>ÈME</sup> SIÈCLE ?

Antoine Foucher, président de Quintet Conseil et ancien directeur de cabinet de Muriel Pénicaud, ministre du Travail (2017-2020), sonde ici la profondeur historique de l'idée de raison d'être pour en évaluer la robustesse, et dresse un premier aperçu des tiraillements qu'elle laisse présager : si l'entreprise entend contribuer au bien commun, sur quelle définition du bien commun prendra-t-elle appui ?



Sous sa forme européenne comme américaine, c'est au début du XXI<sup>ème</sup> siècle que la notion de « *raison d'être* » des entreprises fait son apparition : pourquoi à ce moment-là ? Aurait-elle pu émerger avant ? À quel stade du développement de la modernité et du capitalisme correspond-elle ? Chercher l'origine de la raison d'être et les conditions historiques qui l'ont rendue possible, c'est tenter de répondre à une question plus immédiate qui agite les débats actuels autour du concept : nouvelle trouvaille à la mode des communicants en quête de supplément d'âme ? Ou au contraire proposition politique robuste qui s'efforce, rien de moins, d'esquisser une articulation nouvelle entre démocratie et marché correspondant aux besoins de notre temps, et donc destinée à subsister ?

De son enracinement dans l'histoire dépend sa capacité à durer dans le temps : soit ce n'est qu'une idée marketing assez puissante pour attirer les entreprises à la pointe de la communication contemporaine, et alors elle disparaîtra aussi vite qu'elle a surgi ; soit elle apparaît maintenant parce qu'historiquement elle ne pouvait pas apparaître avant, en ce sens précis qu'elle répond à un problème historique singulier, à un moment particulier du développement de la démocratie et du marché, et alors elle a de bonnes chances de traverser le XXI<sup>ème</sup> siècle.

Si cette seconde hypothèse est la bonne, et que nous sommes non pas en plein effet de mode, mais au début d'une longue histoire, les difficultés que la notion pose n'en sont qu'à leurs prémisses : si les entreprises prétendent, *via* leur raison d'être, participer au bien commun, ou à l'intérêt général, comment chaque vision de l'intérêt général porté par chaque entreprise s'articule-t-il à l'intérêt général traditionnel, celui dont l'État a longtemps eu le monopole ? Comment la raison d'être d'une entreprise, de même, peut-elle s'articuler avec ce qu'on serait tenté de définir comme un intérêt général mondial, à savoir la lutte contre le réchauffement climatique ?

Sonder la profondeur historique de l'idée pour en évaluer sa robustesse, puis donner un premier aperçu des tiraillements qu'elle laisse présager : tel est le programme qu'on voudrait suivre ici rapidement.

### **Origine de la raison d'être : deux temporalités qui s'emboîtent.**

Pour la clarté de l'exposé, posons l'hypothèse d'emblée : la raison d'être est l'enfant d'une double évolution historique, de deux temporalités qui s'emboîtent : l'une assez longue, et qui n'est rien de moins que la Modernité, et l'autre plus courte, que l'on peut qualifier, après d'autres, comme une crise du capitalisme actionnarial.

De la Modernité, on retiendra l'interprétation de Marcel Gauchet : le passage de l'hétéronomie à l'autonomie, c'est-à-dire de la société conçue comme un tout organique où chacun n'existe qu'à travers la place que cette totalité lui assigne, à une société d'individus qui s'associent librement par contrat et dessinent librement leur futur.

Fait bien connu, c'est cette question de l'histoire, c'est-à-dire du futur désirable à construire à partir de cette nouvelle liberté, qui va s'avérer la plus difficile à apprivoiser : si les droits de l'homme fournissent le nouveau fondement de la légitimité du pouvoir, ils ne renseignent en rien sur la direction à prendre et l'avenir souhaitable à dessiner. Ils mettent à disposition une nouvelle matrice capable d'instituer le pouvoir, mais ils sont muets sur l'intérêt général concret qu'il faut viser. Être libre, c'est bien, mais pour aller où ? Vers quel avenir souhaitable ?

D'où la prégnance, pendant deux siècles, de l'espérance révolutionnaire qui met sur la table une proposition profondément ensorcelante, en rapatriant sur terre l'eschatologie chrétienne : c'est la société socialiste, la société sans classe, qui représente l'horizon ultime du bien commun, la fin de l'histoire livrant la formule définitive du bonheur des Hommes. S'il a fallu le sanglant

XX<sup>ème</sup> siècle pour nous dégriser de cette religion séculière, la faillite de l'espérance révolutionnaire ne dégage à nouveau l'horizon que pour nous replonger dans le questionnement d'origine : où allons-nous ? Quel futur désirons-nous ? Quelle est notre conception du bien commun, de l'intérêt général que nous visons ? Nous voilà réduits à poursuivre notre intérêt particulier sur le marché des échanges et à ne participer à la conception de l'intérêt général que de façon discontinue et frustrante, en glissant de temps en temps dans une urne un bulletin de vote, dont l'effet sur le destin collectif ne frappe pas les esprits.

C'est de cette frustration citoyenne que naît précisément la raison d'être des entreprises :

elle surgit du refus des personnes de n'avoir prise sur l'avenir qu'à travers la délibération politique qui leur échappe, elle réintroduit du citoyen public dans l'individu privé, et signe la possibilité d'infléchir le cours des choses à travers son travail au quotidien, et non plus seulement son activité politique.



**La raison d'être est l'enfant d'une double évolution historique, de deux temporalités qui s'emboîtent : l'une assez longue, et qui n'est rien de moins que la Modernité, et l'autre plus courte, que l'on peut qualifier, après d'autres, comme une crise du capitalisme actionnarial.**

C'est là le point décisif de sa généalogie : il aura fallu que l'illusion communiste perde définitivement sa puissance d'attraction sur les consciences pour qu'une notion comme la raison d'être, qui prétend connecter les entreprises au bien commun et réconcilier l'individu avec le citoyen, puisse être inventée et percer dans l'espace public. Ne serait-ce que pour imaginer une entreprise privée contribuer au bien commun, il faut avoir laissé derrière soi la question de la légitimité de l'entreprise, et avoir admis que la propriété privée des moyens de production ne constitue pas, en soi, un obstacle à la réalisation du bien commun. Aurait-on formulé l'idée pendant les Trente Glorieuses, c'était le ricanement général assuré : d'aucuns y auraient immédiatement reconnu la ruse bourgeoise faisant croire au prolétariat que l'intérêt général pouvait s'accommoder, et même être servi, par l'existence d'entreprises privées.



**On peut considérer la raison d'être comme un effort pour infléchir, ou réformer, le capitalisme, mais c'est un contresens historique complet que d'y voir une tentative de dépassement de l'économie de marché.**

D'où les résistances que le concept, même en 2021, suscite encore auprès de certaines organisations syndicales, qui ont bien senti la rupture fondamentale de paradigme que la raison d'être implique : pour que la notion s'installe, il faut que l'avenir révolutionnaire ait disparu. Supposant le débat sur la propriété privée des moyens de production définitivement clos, la notion n'apparaît à l'horizon qu'une fois la brume socialiste dissipée. En ce sens, on peut la considérer comme un effort pour infléchir, ou réformer, le capitalisme, mais c'est un contresens historique complet que d'y voir une tentative de dépassement de l'économie de marché.

Résumons, donc : la raison d'être, qui suppose que les entreprises contribuent à l'intérêt général, ne peut

apparaître dans l'histoire qu'une fois que l'existence même des entreprises privées n'est plus considérée comme faisant obstacle à cet intérêt général. C'est pourquoi la notion ne pouvait apparaître et percer qu'au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, et pas avant. Surtout, elle correspond bien à un stade donné de l'évolution de l'économie de marché, définitivement admise comme indépassable, et de la démocratie, dont les citoyens ne veulent plus se contenter de peser sur l'avenir uniquement *via* l'action politique,

mais également au travers de leur action d'individu privé. La raison d'être surgit à la jonction de ce moment de l'économie de marché et de cette crise de la démocratie : ancrée dans l'histoire longue, elle a toutes les chances de s'installer dans le paysage politique et économique pour longtemps.

### **Refondation de l'entreprise sur la raison d'être après 2008**

D'autant que l'élaboration du concept, si l'on grossit à présent la focale, a été précédée d'un profond travail théorique sur l'idée d'entreprise elle-même, qui en a constitué le terreau intellectuel. C'est la seconde temporalité qui

s'emboîte dans la première : sur la longue durée de l'économie de marché, la raison d'être ne pouvait certes



**La raison d'être, qui suppose que les entreprises contribuent à l'intérêt général, ne peut apparaître dans l'histoire qu'une fois que l'existence même des entreprises privées n'est plus considérée comme faisant obstacle à cet intérêt général.**

apparaître qu'après 1989, mais si l'on zoome sur la période post-communiste, c'est bien la crise de 2008 qui a déclenché les efforts de conceptualisation qui aboutiront à son inscription dans la loi dix ans plus tard<sup>1</sup>. Car si les idées de « *finalité sociale* » ou « *d'intérêt collectif* » font leur apparition dans la définition juridique possible d'une entreprise dès le milieu des années 1990<sup>2</sup>, c'est après la crise de 2008 que les travaux s'intensifient et aboutissent de façon décisive. Dans la foulée de la crise des *subprimes*,

(1) En France, on le sait, ces travaux ont essentiellement été conduits par un ensemble interdisciplinaire de chercheurs regroupés au collège des Bernardins, ainsi qu'à Mines ParisTech. Voir évidemment Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise, La République des idées*, Seuil, 2012, et Olivier Favereau et Baudoin Roger, *Penser l'entreprise, nouvel horizon du politique*, Collège des Bernardins, 2015

(2) Kevin Levillain, *Les entreprises à mission, un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Vuibert, 2017, page 19 et suivantes.

il s'agit en effet de partir à la recherche des causes profondes de la convulsion financière mondiale : effet de la déréglementation bancaire ou crise plus profonde du capitalisme ? Les travaux conduits ne tardent pas à déceler, derrière la spéculation financière et ses ravages, une défaillance intellectuelle plus substantielle : c'est la conception même de l'entreprise, rabaisée par la *corporate governance* au simple rang de société propriétaire de ses actionnaires, et n'ayant pour finalité que leur intérêt et leur enrichissement, qui est en cause. Faute d'une doctrine lui permettant d'intégrer l'ensemble de ses parties prenantes, engluée dans un dogme considérant le bien commun comme hors sujet, l'entreprise s'est rabougrie en cash machine et fourvoyée dans l'unique recherche du profit maximum. D'où la nécessité d'engager un travail intellectuel pour en proposer une nouvelle théorie, qui ne sera rien de moins qu'une « *refondation* ».



**La RSE était une contrainte extérieure à prendre en compte, la raison d'être est un choix stratégique qui innerve de l'intérieur chacune de ses actions.**

Il ne s'agit pas ici d'exposer les travaux conduits en ce sens, pour ne prendre que la France, aussi bien au collège des Bernardins qu'à Mines Paris Tech. Mais ce que le Gouvernement en retient, également éclairé par le rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard<sup>3</sup>, c'est que l'entreprise n'appartient pas qu'à ses actionnaires, et qu'elle constitue un projet de création collective qui, par le travail et l'innovation, peut à la fois rémunérer tous ceux qui prennent un risque pour rendre le projet possible (actionnaires, dirigeants, salariés), « *et en même temps* » contribuer à l'intérêt général. Dès lors que le monopole de l'intérêt général par l'État est intellectuellement brisé, et que le concours que peuvent apporter les entreprises au bien commun est théoriquement fondé, la voie est ouverte pour inscrire la raison d'être dans le Code civil.

C'est ici qu'il faut expliquer en quoi cette raison d'être s'inscrit à la fois dans la continuité et en rupture avec la responsabilité sociale

et environnementale (RSE) des entreprises. Bien antérieure à la crise de 2008, la RSE entend réguler l'entreprise de l'extérieur : si elle lui demande des comptes sociaux et environnementaux, c'est au titre des externalités qu'elle génère, c'est-à-dire sans remettre en cause le postulat selon lequel elle est un acteur poursuivant uniquement son propre intérêt sur le marché. Dans la RSE, il y a toujours d'un

côté l'intérêt général garanti par l'État et de l'autre les intérêts privés poursuivis par les entreprises : c'est au nom des effets de bord de l'activité privée de l'entreprise sur

l'intérêt général, au nom des éventuels dommages causés à l'intérêt général par la poursuite de son intérêt privé, que l'État réclame des comptes aux entreprises, et recense leurs externalités dans les rapports RSE. Si la raison d'être touche également aux enjeux sociaux et environnementaux, et en cela il y a continuité, c'est en application d'un nouveau rapport assumé de l'entreprise avec l'intérêt général, en quoi la rupture avec la RSE est claire et nette : c'est parce que l'entreprise revendique une contribution au bien commun, c'est parce qu'elle se pense, constitutivement, comme un acteur apportant sa pierre à l'intérêt général, qu'elle intègre *ipso facto*, de l'intérieur, les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. La RSE était une contrainte extérieure à prendre en compte, la raison d'être est un choix stratégique qui innerve de l'intérieur chacune de ses actions. Pour le dire autrement, si la réglementation RSE disparaissait demain, une entreprise sans raison d'être pourrait y voir l'opportunité de se développer sans égard pour ses effets sur la société ; pour une entreprise reposant sur une raison d'être, cela ne changerait rien, la contribution au bien commun étant inhérente à sa stratégie.

C'est donc bien à une refondation de l'entreprise que la raison d'être prétend : en l'arrachant à l'unique sphère de la poursuite des intérêts privés

(3) « *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* », rapport remis le 9 mars 2018 à Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances, Nicolas Hulot, ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire, Muriel Pénicaud, ministre du Travail et Nicole Belloubet, Garde des Sceaux, ministre de la Justice.



## Si l'entreprise s'entiche de contribuer au bien commun, sur quelle définition du bien commun prendra-t-elle appui ?

pour relier son activité à l'intérêt général, elle remodèle à la fois sa conception et sa finalité. C'est tout sauf une évidence, théorique comme pratique, et nous ne sommes qu'au tout début de cette nouvelle histoire, qui s'annonce agitée.

### **Avenir de la raison d'être : quelle articulation entre les différentes conceptions du bien commun ?**

Pour évoquer l'avenir de la raison d'être, il faut au préalable lever les malentendus qui ont pu naître du dispositif à trois étages de la loi PACTE, et en faire l'exégèse. On le sait, la loi introduit trois modifications dans le droit français : elle prévoit d'abord que « *la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* »<sup>4</sup>, ce qui constitue le premier étage, universel celui-là, de la fusée ; elle dispose ensuite que « *les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* »<sup>5</sup>, dispositif optionnel mais plus ambitieux car nécessitant un vote des actionnaires ; enfin, la loi introduit dans le Code du commerce<sup>6</sup> la qualité de société de mission, dont l'exécution est contrôlée par un organe de suivi intégré à l'entreprise.

Disons-le nettement : c'est ce dernier étage qui constitue la vérité du tout. C'est en référence à lui que les deux autres niveaux se comprennent : ils constituent un nuancier d'options dont le sens

ne s'éclaire qu'à la lumière du troisième. La première option est en réalité obligatoire, et implique que toutes les entreprises doivent désormais tenir compte de l'intérêt général, par où elles sont toutes embarquées dans la nouvelle conception de l'entreprise connectée au bien commun. La deuxième option permet d'explicitier la raison d'être de l'entreprise, et donc de revendiquer, avec l'accord des actionnaires, une participation à l'intérêt général. La troisième possibilité, enfin, a le mérite de la franchise et dote l'entreprise de moyens sophistiqués, en interne, de vérifier que sa raison d'être est pleinement respectée. Trois différentes intensités de connexion à l'intérêt général donc, mais sur fond d'une même conception de l'entreprise dans l'économie de marché du XXI<sup>ème</sup> siècle : non plus simplement une société propriétaire des actionnaires en quête de profit, mais un acteur collectif qui doit contribuer au bien commun.

Par où l'on voit que la notion pose autant de difficultés politiques qu'elle ne résout de problèmes : si l'entreprise doit contribuer à l'intérêt général, qui sera le juge final qui vérifiera qu'elle s'acquitte convenablement de sa mission ? Plus profondément encore : si l'entreprise s'entiche de contribuer au bien commun, sur quelle définition du bien commun prendra-t-elle appui ?

Certes, il faut rappeler que l'entreprise « *ne peut pas répondre à l'aspiration à l'universel incarné par l'État* »<sup>7</sup>, au sens précis où seul l'État bénéficie et conserve la prérogative d'imposer une

(4) Article 1833 du Code civil

(5) Article 1835 du Code civil

(6) Article L. 210-10

règle légitime à tous, et reste le garant ultime de l'intérêt général. Oublier cette évidence fondamentale, en érigeant la légitimité des entreprises à proposer une définition de l'intérêt général au même niveau que celui de l'État, c'est s'attaquer à ce qui définit le régime démocratique même. En démocratie, il ne peut y avoir qu'un seul arbitre entre les différentes conceptions du bien commun : le peuple souverain, et à travers lui l'État qui actualise sa volonté exprimée par le suffrage universel.

Il n'empêche : la raison d'être vient en réalité, mine de rien, percuter cet équilibre global des sociétés modernes, qui sépare sagement la sphère publique, politique, dans laquelle le citoyen participe à la définition et la recherche du bien commun, et la sphère privée des échanges et de l'économie où chacun poursuit son intérêt propre. Là où la Modernité avait « *désencastré simultanément et le politique et l'économique pour les instituer en sphères partiellement autonomes*<sup>8</sup> », la raison d'être s'efforce de retisser un lien, et c'est précisément là sa fécondité : elle cherche à réconcilier l'individu et le citoyen, celui qui travaille et celui qui vote, celui qui agit pour son intérêt privé et celui qui réfléchit à l'intérêt général. Elle révèle, dans une époque où on ne demande plus à la politique de changer le monde, mais au mieux d'en réguler les excès, le besoin d'alignement des individus avec eux-mêmes dans l'ensemble de leurs activités : raison d'être individuelle et raison d'être de l'entreprise, c'est tout un.

Ambition démesurée pour un simple concept ? Peut-être, et notamment parce que la seule évolution juridique de l'entreprise ne suffira pas à traduire l'ambition dans les faits. Manque toujours à l'appel une régulation financière ramenant la rentabilité du capital pour l'actionnaire (ROE) à la raison : c'est une chose pour une entreprise de se doter d'une gouvernance et de statuts témoignant d'une volonté de contribuer au bien commun et de les conjuguer avec la recherche indispensable du profit ; c'est en une autre d'évoluer dans un environnement financier global qui rend praticable le chemin. En ce sens, il y a fort à craindre que rien de majeur ne changera si le rendement exigé du capital reste aussi élevé, c'est-à-dire si les États, pour reprendre l'expression de Patrick Artus, ne « *disciplinent* » pas la finance<sup>9</sup>.

Au terme de cette rapide enquête, on est tenté de soumettre la conclusion suivante. La raison d'être est une tentative consistante pour articuler démocratie, marché et bien commun au début du XXI<sup>ème</sup> siècle. Cherchant à répondre à la schizophrénie moderne de l'individu et du citoyen, elle propose de mettre la démocratie et les entreprises, toutes les deux, au service du bien commun : la première l'emporte sur les secondes en légitimité pour fixer le cap souhaitable, et l'imposer aux secondes si nécessaire, mais celles-ci apportent leur concours salutaire à la première, qui traverse une crise historique d'efficacité. Il est évidemment trop tôt pour évaluer ses effets concrets et sa portée politique, mais on peut d'ores et déjà dire que son succès reposera, *in fine*, sur la responsabilité individuelle : de même que le citoyen peut refuser sa voix à des représentants qui ne conduisent pas son pays conformément à l'idée qu'il se fait de l'intérêt général, de même l'individu peut, tôt ou tard, quitter l'entreprise dont la raison d'être ne lui convient pas, ou qui n'en fait qu'une combine de communication, ce qui est une autre manière de dire qu'elle n'en a pas. ■

### Biographie Antoine Foucher

Président de Quintet Conseil, Antoine Foucher a été directeur de cabinet de la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, de mai 2017 à juillet 2020.

Ancien Vice-Président de Schneider Electric France de 2016 à 2017, en charge de la stratégie sociale, il a été directeur des relations sociales et de la formation puis directeur général adjoint du Medef, en charge du Pôle social, de 2012 à 2016.

Ancien conseiller technique de Xavier Bertrand, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, entre 2011 et 2012, il est administrateur du Sénat de 2007 à 2010. Il est titulaire d'une licence de lettres modernes, d'une licence de philosophie, d'une maîtrise de sciences politiques et diplômé du Master de Sciences Po Paris.

(7) Dominique Schnapper, Alain Schnapper, *Puissante et fragile, l'entreprise en démocratie*, Odile Jacob, 2020, p.229.

(8) Jacques Mistral, *La science de la richesse, Essai sur la construction de la pensée économique*, Bibliothèque des sciences humaines, Gallimard, 2019, p. 37.

(9) Patrick Artus, *Discipliner la finance*, Odile Jacob, 2019. Sur le nœud gordien du ROE, voir notamment l'analyse développée dans Patrick Artus, Olivier Pastré, *L'économie post-Covid*, Fayard, 2020, p.34 et suivantes.



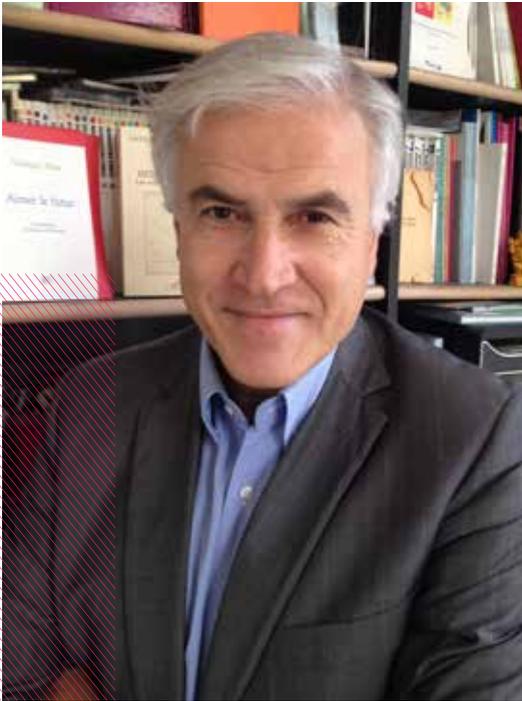
ANALYSES

## ARMAND HATCHUEL

LES SOCIÉTÉS À MISSION, À L'ÉPREUVE DU RÉEL :  
LES ENJEUX SOCIAUX ET ACADÉMIQUES

Le professeur de Mines ParisTech et membre de l'Académie des technologies revient sur les origines de la société à mission. Il rappelle notamment les travaux français menés sur le sujet, autour de l'objectif de réconciliation entre l'entreprise et le progrès collectif.

Propos recueillis le 30/12/20 par Antoine Goutaland, Jérémy Lévêque, doctorants au Centre de gestion scientifique CGS-i3, UMR CNRS 9217, Mines Paristech, PSL Université.



**SOCIÉTAL.- Danone, première société à mission cotée et ambassadrice visible du modèle récent d'entreprise à mission, a annoncé fin novembre 2020 un plan de suppression d'emplois important. Cela ne montre-t-il pas qu'avant d'avoir une raison d'être, l'entreprise doit d'abord et avant tout être rentable ?**

**Armand Hatchuel.-** L'adoption par Danone de la qualité de « *société à mission* » a véritablement constitué un événement qui a mis en lumière cette innovation juridique française, à laquelle les médias et les observateurs n'avaient pas prêté beaucoup d'attention jusque-là. La notoriété mondiale de Danone, sa longue tradition sociale ont beaucoup contribué au retentissement de cette décision. Et tout naturellement, lorsque Danone a annoncé quelques mois après, son plan de suppression d'emplois, les commentaires ont été encore plus nombreux pour souligner l'inutilité voire le caractère illusoire de la qualité de société à mission. À vrai dire, il fallait peut-être ce « *scandale* » - dont on va voir qu'il n'est qu'apparent - pour qu'experts et profanes se penchent plus attentivement sur ce qu'est une société à mission, ce que dit la loi, et plus particulièrement, sur les engagements que ce statut implique. Le cas Danone constitue donc une intéressante épreuve pour cette innovation, car elle impose de revenir au réel et à une compréhension exacte de la réforme de l'entreprise introduite par la loi PACTE. En tout cas la teneur générale du débat public sur cette affaire a clairement démontré que ni le texte de la loi ni ses fondements étaient suffisamment partagés.

Rappelons que la société à mission est une qualité introduite par la loi PACTE. Elle stipule que toute société anonyme peut se doter d'une mission en plus de l'objectif classique de partage des pertes et des bénéfices entre les associés.



**La société à mission est une qualité introduite par la loi PACTE. Elle stipule que toute société anonyme peut se doter d'une mission en plus de l'objectif classique de partage des pertes et des bénéfices entre les associés.**

La loi précise que cette mission librement choisie peut être de nature sociale ou environnementale. Une fois la mission inscrite dans les statuts, l'entreprise s'engage alors à mener à bien son exécution. Et, innovation de portée considérable, la loi stipule que l'entreprise à mission doit se doter d'un double

contrôle de cette exécution : d'une part, un nouvel organe, le comité de mission qui

comporte au moins un salarié, et éventuellement des membres extérieurs à l'entreprise ; d'autre part, un audit par un tiers indépendant accrédité. Et ces deux éléments devraient considérablement changer l'analyse et la perception du cas Danone.

### **Concrètement, comment ce contrôle de la mission peut-il s'effectuer dans le cas de Danone, et donc d'une suppression d'emplois ?**

Remarquons d'abord qu'une société à mission, comme toute autre action collective humaine, coopérative ou associative, ne peut pas s'interdire toute suppression d'emploi. Le fait d'être société à mission ne permet d'échapper ni à l'infortune commerciale, ni aux erreurs de gestion, ni à un accident de parcours. De même, ces sociétés n'échappent pas non plus à l'exigence d'une certaine rentabilité, serait-elle à *minima* celle qui permet la réalisation des missions.

Pour toute entreprise aussi, la suppression d'emplois est soumise aux règles établies par le droit du travail. Mais la société à mission se soumet volontairement à une exigence supplémentaire : il lui faut démontrer que cette suppression est compatible avec sa mission et ne met pas

en péril la réalisation de cette dernière. Supposons que cette suppression d'emplois soit conduite dans le seul but d'accroître la rentabilité et de verser des dividendes supérieurs, et que ce choix conduise à n'affecter aucun moyen suffisant à la réalisation de la mission : alors, on aurait une contradiction claire

avec les engagements statutaires de l'entreprise. On ne saurait trop souligner ce point : ce que la société



**Une société à mission, comme toute autre action collective humaine, coopérative ou associative, ne peut pas s'interdire toute suppression d'emploi.**

à mission veut faire, c'est préserver l'affectation des bénéfices de l'entreprise nécessaires à ses objectifs sociaux et environnementaux. Au lieu de crier à la trahison, dans le cas de Danone, les questions que chacun aurait pu poser étaient prévues par la loi : quel est l'avis du comité de mission sur la compatibilité entre ces suppressions d'emplois et la mission de Danone ? Et, dans 18 mois, selon la loi, que dira l'OTI (l'Organisme Tiers Indépendant) de l'exécution par Danone de sa mission ? Dans l'histoire, c'est la première fois qu'une société anonyme est soumise à de telles redditions de compte.

### **Revenons maintenant à l'origine académique de ces transformations. Pourriez-vous nous expliquer les questionnements à l'origine du terme « entreprise à mission » ?**

Les travaux français sur ce sujet ont débuté dès 2007 autour de l'objectif de réconcilier l'entreprise et le progrès collectif. On ne parlait pas à cette date de mission mais d'intérêt collectif. Cette idée reposait sur deux constats.

Tout d'abord, que les entreprises avaient subi depuis les années 80 une « grande déformation » doctrinale et



**Il fallait réinventer l'entreprise, pour la réconcilier avec la société d'aujourd'hui, mais aussi et surtout pour qu'elle contribue de manière plus responsable à la société de demain.**

opérationnelle. Le lien fondamental qui reliait le profit des entreprises à la prospérité collective s'était progressivement délité. L'adage « *what's good for General Motors is good for America* » devenait de moins en moins vrai, partout dans le monde et dans beaucoup de secteurs.

Conjointement, on a assisté à une montée générale des périls, d'abord sociaux, montée du chômage de masse, de la précarité et panne généralisée de l'ascenseur social, et surtout de l'investissement des entreprises dans la recherche, qui comme le montre une histoire plus attentive du tournant du XX<sup>ème</sup> siècle avaient ancré l'entreprise moderne dans la société. À ces premières menaces pour la cohésion sociale, sont venus s'ajouter les périls environnementaux au premier rang desquels les questions climatiques.

Comme chercheurs en sciences de gestion, nous savions que « *l'entreprise moderne* », était une invention récente, portée au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle par de nouveaux acteurs sociaux : ingénieurs, innovateurs commerciaux, entrepreneurs-inventeurs, dont la contribution historique tenait surtout à sa puissance scientifique et créatrice, et qui avait pu rompre avec les mécanismes économiques ou sociaux du monde traditionnel. Or, si cette puissance était obérée ou détournée par des mécanismes délétères, il fallait réinventer l'entreprise, pour la réconcilier avec la société d'aujourd'hui, mais aussi

et surtout pour qu'elle contribue de manière plus responsable à la société de demain, et plus largement, à la civilisation mondiale qu'il va falloir reconstruire.

La crise de 2008 a été un accélérateur important de nos travaux et venait corroborer ces thèses. Car il ne s'agissait pas d'une crise financière : ce terme porte sur ses symptômes mais ne dit rien de ses causes. En réalité, il s'agissait d'une crise de l'entreprise bancaire, et plus particulièrement de la gouvernance actionnariale qui



**Ce qui dirige le développement socio-économique se trouve toujours dans la gouvernance des forces créatrices, donc des entreprises.**

avait envahi le système bancaire, alors même que depuis les années 1880, la réglementation des établissements financiers avait cherché à responsabiliser cette gouvernance. Les banques avaient donc elles-mêmes subi la grande déformation en devenant des sociétés anonymes tournées vers la seule valeur actionnariale et en se dotant d'objectifs de performance aveugles qui ont favorisé les pratiques financières irresponsables que l'on sait.

C'était malheureusement une belle démonstration que ce qui dirige le développement socio-économique se trouve toujours dans la gouvernance des forces créatrices, donc des entreprises. Ni les lois de l'échange, ni les politiques publiques ne sont créatrices de richesses, elles peuvent peser sur cette création, elles ne peuvent s'y substituer.

Face au choc de 2008, nos travaux ont rencontré la réflexion de grands patrons comme Antoine Frérot. Ils ont aussi été retenus en 2009, à la suite d'un appel d'offres, pour nourrir un programme de recherche ambitieux au Collège des Bernardins.

### Comment expliquer cette mutation dans la gouvernance des entreprises ?

Il faut revenir aux années 1970 quand la concurrence asiatique - d'abord venue du Japon, puis d'autres grands pays de ce continent - est venue bouleverser l'industrie américaine qui croyait sa puissance incontestable autant que ses savoirs managériaux. Parangon de la productivité industrielle dans les années 60, les entreprises américaines traditionnelles faisaient soudain pâle figure.

Pour expliquer ces déconvenues, et donc la baisse de la compétitivité occidentale, ce ne sont pas des études fines des capacités comparées de recherche et d'innovation qui ont été mises en avant à l'époque. Nous en savons beaucoup plus sur ce sujet aujourd'hui. On a accusé les entreprises américaines d'être devenues «  *paresseuses*  » car dominées par une collusion entre les *managers* et les salariés, au détriment des actionnaires, dont les profits seraient les meilleurs indicateurs et les meilleurs stimulants de l'efficacité générale d'une économie.

Qu'une telle thèse ait pu prévaloir, y compris dans les milieux savants, montre rétrospectivement la pauvreté des connaissances scientifiques sur ce qu'ont été les véritables mécanismes d'enrichissement de l'Occident. Aujourd'hui, les avancées de l'histoire et des sciences de gestion permettent de mieux mesurer l'étendue de cette incompréhension.

Paradoxalement, au moment où on critique le managérialisme des années 70 et 80, on voit naître une génération nouvelle d'entreprises américaines qui vont avoir un succès insolent, gérées par des *leaders* charismatiques, et qui ne respecte aucune des théories financières que l'on applique à la nouvelle gouvernance industrielle. Elles donneront par la suite les géants des technologies de l'information que nous connaissons aujourd'hui.

À vrai dire, la critique du managérialisme vient surtout des conceptions libérales qui ont toujours eu beaucoup de mal à penser l'entreprise moderne, scientifique et créatrice, avec les cadres théoriques à leur disposition. C'est une observation assez banale que des erreurs scientifiques peuvent peser lourdement sur les politiques publiques.



**La critique du managérialisme vient surtout des conceptions libérales qui ont toujours eu beaucoup de mal à penser l'entreprise moderne, scientifique et créatrice, avec les cadres théoriques à leur disposition.**

Le problème est que les théories financières qui veulent lutter contre le managérialisme n'ont pas de théorie du gouvernement d'entreprise et ne peuvent penser qu'une simple gestion de commission marchande. Elles traitent le dirigeant

comme un courtier qui doit être payé au *pro rata* des bénéfices des affaires qu'il réalise au profit de ses commanditaires. On va donc recommander l'alignement des dirigeants sur l'enrichissement des seuls actionnaires. Le simplisme du procédé va pour autant être légitimé par un échafaudage théorique sur la perfection des marchés financiers, comme si la circulation fluide des actions et l'optimisation de leur rentabilité pouvait à elle seule expliquer la naissance d'entreprises innovantes, l'engagement des salariés et la qualité des produits.

Cette philosophie va pourtant s'imposer comme une *soft law* qui va conduire à des codes de gouvernance (*corporate governance*) partagés et légitimés par les pouvoirs publics au cours



**Le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises s'inscrit dans la tradition du mouvement social, porté par des ONG, et dont l'objectif est de bousculer et d'infléchir les habitudes et les activités des entreprises.**

des années 90-2000. Ces doctrines ont été prescrites dans les places boursières et dans les entreprises côtés. Mais elles ont diffusé beaucoup plus largement en pénétrant avec force dans les écoles de *management* qui y trouvaient une légitimité nouvelle, avant la crise.

### **La *corporate governance* s'est-elle imposée sans encombre dans le paysage académique ?**

La *corporate governance* a d'abord été critiquée dans la littérature anglo-saxonne : par des juristes et des spécialistes du *management*. La ligne de front contre la gouvernance actionnariale s'est partagée dans deux champs. Tout d'abord, elle est venue de l'Ecole stratégique qui critique l'absence, dans cette théorie, des intérêts d'autres acteurs qui pourtant sont essentiels à l'activité et à la performance de l'entreprise. Négliger les points de vue, d'acteurs internes et externes de l'entreprise, autres que les actionnaires, peut mettre en danger l'entreprise, au niveau le plus opérationnel de l'activité. La théorie des parties prenantes – ou *stakeholder theory* – est le nom savant de cette doctrine qui part de la réalité des activités d'une entreprise pour comprendre les ressources techniques et sociales qui lui sont stratégiques.

La seconde critique, portée par des juristes, s'est efforcée de montrer que la *corporate governance* avec le primat qu'elle accorde aux seuls intérêts des actionnaires était

fautive en droit. Soit parce qu'elle traite à tort les actionnaires comme des propriétaires de l'entreprise. Soit parce que le droit des sociétés considérerait que le devoir du conseil d'administration est de garantir l'équité de traitement de tous les acteurs qui forment l'entreprise. Cette deuxième thèse est connue sous le nom de *team production theory*.

### **Mais la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne suffit-elle pas à infléchir ces tendances ?**

Le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises ne s'attaque pas fondamentalement, et théoriquement, à la *corporate governance*, c'est-à-dire aux codes de gouvernance de la société anonyme. Il s'inscrit dans la tradition du mouvement social, porté par des ONG, et dont l'objectif est de bousculer et d'infléchir les habitudes et les activités des entreprises. Dans l'ensemble, ce mouvement veut agir sur le risque réputationnel, la crédibilité, ou la perturbation apportée à des entreprises. Mais il n'est pas porteur d'une conception nouvelle de l'entreprise elle-même, ou trouve dans le mouvement coopératif et associatif des cadres qui lui conviennent.

### **Pourquoi alors ces critiques n'opèrent-elles pas ?**

Avec Blanche Segrestin, notre analyse nous a vite convaincus que les critiques juridiques de

la *corporate governance* n'arrivaient pas à établir clairement que le droit des sociétés était fondamentalement en opposition avec la valeur actionnariale. Et en outre, il nous semblait que le droit donnait aux actionnaires des prérogatives qui permettaient de mettre en œuvre leur primat.

C'est ainsi qu'il est certainement juridiquement fondé de dire que « *les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise* » (Robé), mais depuis 1867 (date de libéralisation de la société anonyme en France) le droit a constamment confirmé les pouvoirs des actionnaires qui leur permettent d'agir comme « *des propriétaires* » : les conditions de révocations du dirigeant, les décisions de partage des bénéfices, etc. Seul le droit du travail a pu et de façon très indirecte, servir de limite à ces prérogatives.

La théorie des parties prenantes, comme pensée stratégique, n'avait quant à elle pas d'assise juridique. Elle constituait une doctrine de *management*, une norme de bonne gestion, qui devait être appropriée par le dirigeant, mais à charge pour lui de la défendre auprès de ses actionnaires. En pratique, les dirigeants qui reconnaissent la pertinence de la théorie, soulignent aussi qu'elle ne pèse pas lourd face à la pression des analystes financiers et *de facto*, contestent eux-mêmes la latitude d'action que suppose la théorie des parties prenantes.

Ces grandes critiques académiques, stratégiques et juridiques, n'étaient donc pas opérantes et ne proposaient pas d'alternative théorique suffisamment crédible. La ligne de front s'est alors enlisée donnant le sentiment d'une bataille perdue d'avance ou que tout avait été dit sur le sujet.

La RSE quant à elle ne s'oppose pas directement aux codes de gouvernance car elle s'intéresse aux activités de l'entreprise et pas à son droit. Elle se développe comme une contre-culture politique et sociale. Il faut cependant lui reconnaître que son activisme s'est accompagné d'une capacité à stimuler le développement d'un outillage normatif (ex. triple compatibilité, bilans RSE etc.). Et si l'influence de cet outillage sur la stratégie reste limitée, en revanche, ces instruments ne demandent qu'à servir, si le cadre de responsabilité leur donne une légitimité. Et la société à mission offre à l'évidence un cadre favorable à ces outils et nous le voyons déjà en pratique.



**La théorie de l'entreprise doit partir de son activité et surtout des spécificités de cette dernière dans le cadre sociétal et civilisationnel.**

**Où se place alors la voie française ?**

Ce qu'il y a de nouveau et d'original dans les travaux français, c'est une prise de position sur la nature de l'entreprise qui ne peut être réduite ni à un phénomène économique ni à la société anonyme. La *corporate governance* ne décrit pas la gouvernance de l'entreprise : c'est un abus de langage ! Elle décrit la gouvernance de la société commerciale. Pour nous, la théorie de l'entreprise doit partir de son activité et surtout des spécificités de cette dernière dans le cadre sociétal et civilisationnel.

On n'a pas assez remarqué que les calculs économiques d'une entreprise ne sont en rien spécifiques de celle-ci ! Tout ménage investit et spéculé sur ses investissements. De même la distinction capital-travail n'est en rien propre à l'entreprise. En revanche, seules les entreprises régénèrent l'espace des connaissances, des procédés, des biens, des usages, et plus généralement de tout ce qui produit la vie quotidienne.

C'est cela qui est la singularité de l'entreprise, donc qui fonde sa nature. Or, cette entreprise-là,



**Depuis la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle ,  
l'entreprise constitue une révolution dans la  
logique même de notre construction collective.**

capable de processus d'innovation et de recherche, capable d'invention, capable de produire intentionnellement des mythes et des imaginaires, constitue une rupture anthropologique et civilisationnelle majeure qui ne peut même pas être confondue avec la modernité car elle transforme précisément les régimes de ce que nous appelons modernité comme le montre l'impact des GAFA sur l'histoire mondiale.

Depuis la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise constitue donc une révolution dans la logique même de notre construction collective.

Le *management* et la gestion scientifique, comme phénomènes académiques et éducatifs, naissent d'ailleurs de cette entreprise moderne et non des bureaucraties d'État qui se développent dès le XVIII<sup>ème</sup> siècle, comme on le croit souvent. L'entreprise moderne marque donc l'invention d'un type d'action collective et des normes de gestion adaptés à son existence singulière.

On pouvait donc à bon droit définir l'entreprise comme un collectif de création collective car c'est cela qui la différencie des autres formes d'action collective et non pas la seule recherche du profit qui est inhérente à toute activité confrontée

à l'incertitude commerciale ou budgétaire. Cette définition reposait ainsi sur une forte assise historique et surtout rendait compte d'un rapport au futur qui est inséparable d'une vie d'entreprise.

Sur de telles bases, il devenait plus aisé d'opposer une critique scientifique et opératoire à la *corporate governance*. L'objectif de l'entreprise n'est pas



**L'objectif de l'entreprise n'est pas le seul partage des bénéfices et des pertes mais la mise en mouvement des potentiels de chacun dans un processus de transformation locale du monde dont l'une des retombées ou l'une des conditions d'existence, est la formation de bénéfices pour tous.**

le seul partage des bénéfices et des pertes mais la mise en mouvement des potentiels de chacun dans un processus de transformation locale du monde dont l'une des retombées ou l'une des conditions d'existence, est la formation de bénéfices pour tous. Et c'est bien pour cette raison que le travailleur le plus modeste peut s'interroger sur les décisions et les plans de l'entreprise qui veut l'embaucher car en y travaillant il prend des risques pour ses salaires futurs.

**Cette thèse historique déroute au regard de l'analyse économique...**

La thèse de l'entreprise comme création collective relève d'une épistémologie précise et non

réductrice : celle qui prend acte des conditions anthropologiques et des normes de gestion – donc cognitives et relationnelles qui permettent que quelque chose comme une entreprise existe et puisse produire des inventions qui changent la vie collective, même modestement. Cette approche permet de restaurer une série de réalités dont l'analyse économique ne peut rendre compte, de même qu'une médecine simplement anatomique ne peut rendre compte des troubles hormonaux ou immunologiques d'un organisme.

La notion de création collective permet de ne pas réduire l'entreprise moderne au déploiement naturel des lois du commerce ou des métiers. Les modèles économiques aussi sophistiqués soient-ils - par exemple la croissance endogène - ne peuvent décrire les logiques de l'indécidabilité, de l'inconnu et de la désirabilité qui ont conduit aux grandes innovations comme l'électricité ou le chemin de fer, ni comme d'ailleurs le fait qu'un vaccin puisse aujourd'hui être conçu en un an alors qu'il en fallait dix auparavant. L'entreprise ne peut être comprise qu'à l'échelle de sa propre activité et par des cadres théoriques appropriés.

Certes, un contexte financier ou fiscal peut « tuer » des entreprises mais cela n'explique pas ce qu'est une entreprise, pas plus que constater que les poissons meurent quand on les sort de l'eau n'explique la physiologie des poissons.

### **Comment cette thèse a pu s'opposer à la corporate governance ?**

Parce qu'elle conduit à la nécessité d'inscrire la théorie de l'entreprise dans un droit qui ne connaît que la société ! Il fallait que le droit se rapproche du modèle d'action collective qui décrit le mieux l'entreprise et fonde sa « *bonne gestion* » au regard de tous ceux envers qui l'entreprise s'engage. Il y avait cependant plusieurs voies possibles pour avancer dans cette direction.

Nous avons alors étudié toutes les initiatives même les plus récentes. Nous avons alors découvert les nouvelles formes d'entreprise

américaines qui apparaissent vers 2006. Ces initiatives avaient pour objectif de résoudre les conflits entre le dirigeant et les actionnaires, lorsque le premier s'écartait de la recherche de la valeur actionnariale pour poursuivre des objectifs différents. Il y a eu d'abord la *benefit corporation*. Celle-ci s'appuie sur un référentiel d'évaluation auquel chaque entreprise doit souscrire. Ce référentiel est élaboré et suivi par un laboratoire d'évaluation RSE, le B-Lab. Ce modèle qui impose aux entreprises des objectifs définis en dehors d'elle, n'est pas repris dans une seconde initiative, celle en 2011 des *flexible ou social purpose corporations*, qui instaure une libre formulation de la mission, conditionnée par un rapport sur son exécution.

Que fallait-il retenir de ces expériences ? Il nous a semblé qu'elles représentaient une véritable rupture mais dont les implications théoriques n'avaient pas été suffisamment explorées. De plus, le dispositif en droit était encore à élaborer de façon plus cohérente et plus complète.

Cela nous conduit en 2012 à proposer un premier modèle : la « *société à objet social étendu* ». Mais si l'objectif de protection de la latitude du dirigeant est mieux atteint par cette formule, il restait à résoudre la question de la crédibilité des entreprises qui se dotent d'un tel objet social, problème que les *profit-with-purpose* companies américaines n'avaient pas voulu aborder car elles craignaient que ce *purpose* ne soit un engagement opposable à l'entreprise par des tiers autres que le dirigeant. Or en 2013, la catastrophe du Rana Plaza a provoqué une remise en cause violente de la crédibilité des engagements RSE. Beaucoup de grandes marques internationales impliquées dans ce drame étaient parmi les mieux classées dans ce domaine. Depuis cette date, il s'est opéré une dégradation significative de la crédibilité des dirigeants et des entreprises.

Ces questions sont reprises dans la thèse de Kevin Lillian, dirigée par Blanche Segrestin, qui aboutit à une synthèse plusieurs fois primée, sur les entreprises à mission.



**La « mission » doit donc être vue comme une nouvelle norme de gestion qui donne le cadre de responsabilité de l'entreprise face au monde qu'elle transforme.**

Cette thèse, reprend la notion d'objet social étendu, et celle de purpose, pour les unifier dans une dynamique de construction de la « mission ». Cette notion englobe deux aspects : d'une part des engagements d'équité et de justice dans la reconnaissance des contributions et des patrimoines de l'entreprise ; d'autre part, la formulation de futurs désirables qui mobilisent la création collective dans l'entreprise et dans son écosystème. Ces deux types d'engagements sont indissociables et se renforcent mutuellement.

La « mission » doit donc être vue comme une nouvelle norme de gestion qui donne le cadre de responsabilité de l'entreprise face au monde qu'elle transforme. Il devient alors impératif de lui associer des instruments de contrôle spécifiques : en interne, le comité de mission, un organe dédié à la mission et son suivi ; en externe, un auditeur spécialisé. Ainsi, on recompose le schéma historique qui a associé le conseil d'administration et les dispositifs comptables comme système de reddition des comptes dans la société anonyme. Mais cette fois, ceux à qui on rend des comptes vont bien au-delà des actionnaires, ce sont tous ceux à qui la mission de l'entreprise formule des promesses et envers qui elle reconnaît des engagements. Le modèle ainsi complété exprime pour la première fois, dans le droit, le processus de création collective responsable qui est l'essence de l'entreprise.

**Comment la proposition s'est-elle transformée en loi ?**

**Comment s'est déroulé le processus législatif ?**

Il faut ici rendre hommage au dispositif de recherche du collège des Bernardins qui a notamment organisé trois colloques importants sur l'entreprise responsable en 2009, 2013 et 2017 et dont les participants ont intensivement publié. La question de la société à mission a constitué un des axes majeurs de ces travaux.

Puis, en 2017, après une déclaration du nouveau Président Macron qui appelait à une « nouvelle définition de l'entreprise et de ses finalités », nous avons pu constater une réelle écoute et une détermination forte du cabinet du Ministère du Travail pour engager une réforme législative. Sous son égide, nous avons pu ainsi faire connaître nos travaux dans plusieurs cabinets ministériels et à l'Élysée.

La suite est publique. Nous avons été entendus par les missions Guérini-Touraine, courant 2017 puis Notat-Senard en 2018. Nous avons pu noter que notre travail théorique sur la nature de l'entreprise, sur son histoire, sur la distinction entre société et entreprise contribuait à ouvrir des perspectives nouvelles, sans lesquelles tout débat sur l'entreprise semblait enlisé à jamais dans la conflictualité capital-travail.

En outre, l'ensemble du diagnostic sur les dérives actionnariales, sur la perte de crédibilité des entreprises ne faisait plus débat. Il était admis que l'entreprise devait être considérée comme un sujet responsable capable de se doter

d'un futur qui ne se confond pas avec les seuls intérêts de la société.

L'implication de quatre ministères a permis à la mission Notat-Senard d'aboutir rapidement à un rapport qui a eu un réel impact. Ce rapport intégrait remarquablement l'ensemble des apports théoriques. À l'exception regrettable de l'augmentation de la participation des salariés aux conseils d'administration, le gros des recommandations du rapport trouva rapidement sa place dans l'agenda législatif. Outre la société à mission, plusieurs dispositions nouvelles ont permis d'inscrire la création collective et la responsabilité des entreprises au cœur du cadre juridique. La modification de l'article L-1833 du Code civil donne une grande universalité à l'ensemble de la réforme.

Nous devons aussi à ce rapport la notion de « *raison d'être* » qui permet d'adapter une part du dispositif de gouvernance de la société à mission dans les entreprises cotées ou qui ne peuvent recourir à une évolution de leurs statuts.



**La société à mission a existé dans les faits bien avant la loi et un mouvement des entreprises à mission a fait ses premiers pas avant celle-ci.**

### Quelle était votre position en tant que chercheurs pendant ce processus ?

Nous avons privilégié toutes les occasions d'expliquer nos travaux et l'état des débats dans la recherche mondiale. Nous restons convaincus que sur ces questions toute réforme exige un effort théorique et scientifique important, car les doctrines du XIX<sup>ème</sup> siècle continuent à marquer les esprits et les idéologies politiques ce qui fige les débats et paralyse l'action prospective et inventive. Et ceci ne vaut pas que pour la France, c'est une donnée que l'on observe partout.

Nous avons aussi beaucoup travaillé avec des entreprises intéressées par nos propositions. La société à mission a existé dans les faits bien avant la loi et un mouvement des entreprises à mission a fait ses premiers pas avant celle-ci. Nous savons que toute législation doit subir l'épreuve de la pratique. Il convient aussi d'apprendre des difficultés et des litiges juridiques pour préparer d'éventuelles étapes futures de la loi. La pratique pose toujours des problèmes d'outillage gestionnaire, de normes, d'évaluation. Pour les résoudre, il faut que des chercheurs et des praticiens explorent de nouvelles pistes. C'est cet effort collectif, traversé par des débats et des conflualités, qui produit une réelle fécondité historique.

### L'initiative législative française fait-elle des émules à l'étranger ? Quel est le panorama mondial ?

La philosophie de la loi française a trouvé de nombreux échos internationaux. On peut dire qu'elle a

accélééré une évolution internationale qui était latente, mais qui manquait d'un modèle cohérent, novateur et universaliste qui prenait en compte simultanément de nombreux problèmes.

L'initiative américaine était trop locale, tournée vers la réduction des risques juridiques du dirigeant et ne proposait pas de doctrine de l'entreprise : elle était promue par des patrons et des avocats, mais peu de travaux de recherche en avaient étudié les fondements. En revanche, elle a montré la possibilité de brèches dans le droit, et notre effort a consisté à chercher la brèche

(1) Hatchuel A., Segrestin B. (2007), « *La société contre l'entreprise. Vers une norme d'entreprise à progrès collectif.* », Droit et société, 65(1), 27-40.

(2) Favereau O. (2014), *Entreprises : la grande déformation, Parole et silence.*

(3) Freeman E. (1994), « *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions* », Business Ethics Quarterly, 4(4), 409-421.

(4) Blair MM., Sout LA. (1999), « *A Team Production Theory of Corporate Law* », Virginia Law Review, 85(2), 247-328.

(5) Hatchuel A. (2014), « *L'entreprise comme création collective, une mission à réinventer* », in Segrestin B., Roger B., Vernac S. (2014), *L'entreprise*, Editions Sciences Humaines, Paris, pp. 178-199.

(6) Segrestin B., Hatchuel A. (2009), « *L'entreprise, une invention moderne en attente de droit ?* », Entreprises et Histoire, 57(4), 218-233.

(7) Levillain K. (2015), *Les entreprises à mission : Formes, modèles, et implications d'un engagement collectif*, Thèse de gestion, Ecole nationale supérieure des Mines de Paris.

(8) Favereau O. (2014), *Entreprises : la grande déformation, Parole et silence.*

(9) Levillain K., Segrestin B., Hatchuel A. (2018) (dir.), *La mission de l'entreprise responsable*, Presse des Mines, Paris.

(10) Notat N. et Senard J.-D. (2018), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif, Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail.*



## Les sociétés à mission font avancer l'histoire humaine vers un régime poly-régulé, à partir d'actions collectives multiples.

la plus large, la plus cohérente, et pour laquelle le corpus historique et celui des sciences de gestion pouvaient apporter le plus solide des étayages.

Aujourd'hui, en Europe, la France semble avoir été pionnière d'un renouveau de la réforme des entreprises pour le développement durable.

Le Parlement européen a voté, le 17 décembre 2020, une résolution demandant à la Commission de se saisir de la question et de proposer une nouvelle législation européenne. Les Pays-Bas et l'Allemagne avancent sur leur propre législation nationale. Il est vraisemblable qu'il n'y aura pas de réplique de la loi française, mais que ses principes généraux seront inspirants.

*In fine*, nous devrions travailler à un nouveau code général des entreprises, en Europe et dans le monde, qui stipule un ensemble de principes et de responsabilités

comme cela a pu être fait pour les règles du commerce, le travail ou les droits fondamentaux.

### **Les engagements d'entreprises et les missions sont-ils compatibles avec les enjeux de régulation contemporains ?**

La société à mission n'est pas antagonique de la régulation des entreprises par les États. La régulation est classiquement pensée à partir de la distinction moderne entre intérêt privé et intérêt général incarné par la voix du souverain. Cette distinction ne disparaît pas. Mais la société à mission introduit des objets nouveaux au sein de cette polarité archétypale et dichotomique. La société à mission se dote d'objectifs qui recombinent et hybrident intérêts privés et collectifs. La loi reste une régulation centrale, mais elle ne saurait être la seule. Les sociétés à mission font avancer l'histoire humaine vers un régime poly-régulé, à partir d'actions collectives multiples. ■

#### **Biographie Armand Hatchuel**

Armand Hatchuel est Professeur en Sciences de Gestion à Mines ParisTech / PSL Université.

Pionnier dans l'étude des dynamiques de l'action collective, il est l'auteur avec Benoit Weil d'une théorie du raisonnement créatif (Théorie C-K) internationalement reconnue.

Ses travaux avec Blanche Segrestin et le collègue des Bernardins, ont inspiré la réforme de l'entreprise et la création des « sociétés à mission » (loi PACTE). *Fellow* de la *Design Society*, il a reçu plusieurs distinctions scientifiques. Il est membre de l'Académie des Technologies et du Conseil d'administration de Cerisy.

Il a été fait chevalier de la Légion d'honneur en 2017.

**Biographie  
Antoine Goutaland**

Antoine Goutaland est doctorant en Sciences de Gestion à Mines ParisTech / PSL Université. Il travaille avec le réseau de transport d'électricité (RTE).

Il étudie la possibilité d'équiper la conception future du réseau électrique d'engagements de solidarité dans un contexte d'innovation intensive.

**Biographie  
Jérémy Lévêque**

Jérémy Lévêque est doctorant en Sciences de Gestion à Mines ParisTech / PSL Université. Ses travaux s'organisent autour des entreprises à missions.

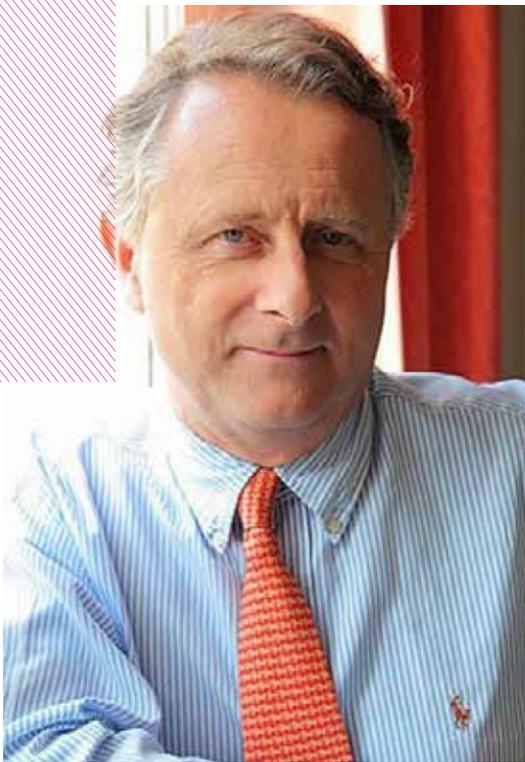
En particulier, il s'interroge sur les conditions de formulation et de contrôle des missions qui permettent de protéger l'innovation responsable.



## Patrick d'Humières

LA DURABILITÉ DE NOS ENTREPRISES À L'HORIZON 2030  
NE VA PAS DE SOI ; ELLE NÉCESSITERA DES RUPTURES  
DE GOUVERNANCE ENCORE TROP SOUS-ESTIMÉES

Patrick d'Humières, enseignant à Sciences Po (*Sustainable Business Models*), directeur académique des Master Class 21, analyse les enjeux de transformation des entreprises dans leur gouvernance et leur stratégie. Le fondateur d'Eco-Lean souligne l'importance de l'échelle européenne dans l'élaboration d'un modèle d'entreprise durable.



La transformation qui s'accélère au nom de la durabilité des modèles sera profonde et rapide et déterminera l'économie compétitive à partir de 2030. Les entreprises françaises ont vu l'enjeu mais sont peu nombreuses à en tirer les conséquences dans leur gouvernance et leur stratégie et c'est à Bruxelles que s'élabore le cadre collectif porteur d'une « *économie responsable* ». Nous alertons sur la nécessité de favoriser leur mobilisation et leur engagement dans cette mutation structurante.

**La transformation en cours du contexte global est portée par des forces physiques et sociales que l'emprise systémique et l'appropriation sociale rendent inéluctable.**

Depuis les années 2000, nous avons expliqué patiemment aux dirigeants d'entreprises français - en prenant souvent le risque d'être un oiseau de mauvaise augure dans un ciel libéral ouvert à tous vents - que la pression sociétale qui s'exerçait sur eux avait deux sources profondes qui ne se tariraient pas : des enjeux géophysiques que les scientifiques n'ont cessé d'objectiver jusqu'à la démonstration implacable du Stockholm Institute sur les limites planétaires et la montée du consensus sur les rapports du GIEC<sup>1</sup>, d'une part ; et d'autre part une mutation des générations nouvelles, des jeunes femmes et des catégories diplômées, dans un « *nouveau rapport au monde* » qui n'attend plus une course à la carrière mais la recherche d'un équilibre de vie, antinomique avec le modèle des multinationales, jugées désormais comme prédatrices et oligarchiques. Ce renversement de situation, à contre-courant de ce qu'ont vécu les *baby-boomers*, touche tous les pays développés ; mais la caractéristique française est le poids de son élite culturelle, administrative et politique dans les décisions collectives : elle ralentit une appropriation collective tant que le haut ne s'est pas convaincu qu'il en était ainsi. Or, l'élite française sous-estime, voire ne comprend pas, le sens de « *la transformation durable* » qui aspire notre société et nos entreprises avec. Elle en craint les implications

(1) GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

et n'en voit pas les vraies perspectives. Nous avançons lentement.

« *La transformation durable* » qui s'affirme mondialement est bien résumée dans les 17 Objectifs du Développement Durable qui disent pour la première fois de l'histoire comment la planète a intérêt à piloter sa croissance pour concilier la biocapacité naturelle finie, un autre équilibre social qui se cherche et des valeurs communes indispensables au contrat ; ils impriment déjà une feuille de route comportementale aux organisations internationales, aux grands bailleurs de fonds ; c'est aussi le modèle de développement auquel aspirent les communautés engagées, bon nombre d'innovateurs qui disruptent les techniques anciennes et toute une classe moyenne et des talents nombreux qui pensent mieux vivre dans ce système solidaire, sobre et équilibré, que dans l'actuel, jugé fermé, emballé et rentier, qui ne s'intéresse pas vraiment à leur emploi et à leur demande de sens. On n'est qu'au début de ce changement de paradigme qui change la demande, restructure l'offre et va modifier toutes les médiations. Et comme la problématique du climat est le feu qui attise cette dynamique, nul pays, nulle organisation n'y échappera. Là se jouent les nouveaux modèles économiques.

**En dépit d'une accélération réelle de la perception des dynamiques de durabilité par les chefs d'entreprises, leur prise en compte stratégique reste lente et très dispersée.**

Dès lors que nous n'imposerons rien à la Chine, que les États-Unis prendront leur temps et

feront valoir leurs méthodes, la déstabilisation systémique est en marche et c'est à qui deviendra la première économie verte pour répondre aux besoins de dix milliards d'humains à la fin de ce siècle. Au sein d'une Europe où il y a des entreprises pionnières qui ont démarré, pour rester dans la course, la France va voir son économie confrontée à des défis majeurs, déjà bien visibles : un défi de compétitivité sur

le terrain de la durabilité, un défi de consensus pour l'accompagner et un défi de bonne gouvernance pour l'animer. Or, sur ces trois dimensions, nous parlons, nous proposons mais nous procrastinons : le privé prend son temps,

le public prétend tout faire et la société civile se débrouille...

- S'agissant de la compétitivité, rares sont les entreprises qui effectuent en profondeur le toilettage de leur portefeuille, qui acceptent de sortir les activités non durables et de trouver des accords de transition avec leurs actionnaires, surtout s'ils sont américains ou qatari... Les aides publiques qui prolifèrent pour les *start-up*, entretiennent des situations anciennes périmées (cf. Vallourec). On s'en sort en externalisant les chaînes de valeur et en assemblant au mieux, sinon en packageant de la sous-traitance asiatique, dans la logique facile du « *cost killing* ». Les fameux éco-systèmes solidaires avec les PME locales sont limités et aucun stratège d'entreprise en France ne fait du « *patriotisme* » sa ligne d'action.

- S'agissant du consensus interne, il est réduit à un rapport de force à court terme ; on a reculé lors de la loi PACTE sur l'idée d'une co-détermination à la française et même si les accords de performance collective sont une réponse intéressante, ils ne sont encadrés par



**On n'est qu'au début de ce changement de paradigme qui change la demande, restructure l'offre et va modifier toutes les médiations.**



**Nous entrons dans le temps de la durabilité voulue des modèles, faisant nôtres les capacités planétaires, les exigences de justice et les aspirations sociétales des générations nouvelles, angoissées de voir l'avenir plus inquiétant que prometteur.**

aucune logique de partage de la valeur ou de retour à bonne fortune. Les effectifs sont une variable et leur ajustement n'est limité par aucune vision de progrès. Entre automatisation, appauvrissement du contrat et mercenariat, les talents ne peuvent plus créer qu'à travers leur initiative propre. L'entreprise internationale dont nous avons besoin s'éloigne de plus en plus du projet collectif motivant et partagé.

- S'agissant enfin des pratiques de bonne gouvernance, elles se prolongent dans l'entre-soi actionnarial à la française, certes féminisé et diversifié un peu plus, mais loin d'intégrer dans la décision les préoccupations de la société, les objectifs climat incontournables et la quête d'utilité sociale qui sont pourtant induites dans la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux demandée aux conseils par la loi PACTE. Les administrateurs ne s'estiment pas en charge de durabilité réelle de leur entreprise mais de profitabilité avant tout.

**Les chantiers européens sont une chance pour nous entraîner dans des réformes structurelles que les organisations professionnelles n'assument pas de façon pro-active.**

Au vu des agendas collectifs souscrits aujourd'hui, on sait qu'en 2030, les jeux seront faits : notre tissu économique ne sera pas prêt pour compter s'il n'a pas réussi la décarbonation des *process* et des produits qui s'imposera violemment, s'il ne dispose pas d'une assiette sociale qui aura abandonné le conflictuel au profit du contractuel et d'une appropriation de la nouvelle

culture sociétale pour y conformer les démarches du haut en bas de l'entreprise. Nos voisins protestants du nord au sein de l'Union ont moins de difficulté que nous à rentrer dans ce modèle durable car ils tissent avec leurs clients et leurs territoires des nombreux mécanismes d'engagement qui leur semblent normaux. Les réformes inévitables comme la taxe carbone aux frontières, la transparence des performances extra-financières et la traçabilité de la chaîne de valeur, l'ouverture des conseils et la circularité des process de production, parmi les nombreux chantiers structurels engagés à Bruxelles, sont des stimulants pour nos entreprises à n'en pas douter, même si leurs organisations font toujours la moue à ce sujet. Il faut espérer que la présidence française de l'Union en 2022 saura les faire aboutir. Nous pouvons compter sur l'intégration européenne plus que sur notre cohérence culturelle interne, pour nous faire changer d'époque ; après celle des Trente Glorieuses et celle de la mondialisation des groupes, nous entrons dans le temps de la durabilité voulue des modèles, faisant nôtres les capacités planétaires, les exigences de justice et les aspirations sociétales des générations nouvelles, angoissées de voir l'avenir plus inquiétant que prometteur. Encore faut-il ne pas manquer trois chances de succès qui conditionnent cette transformation nationale.

- Première condition de réussite de la transformation durable, l'appropriation urgente des compétences qu'elle implique, en connaissance des données systémiques bien sûr, mais aussi des implications stratégiques et

managériales apprises il y a longtemps dans les campus américains essentiellement qui appellent désormais une autre relation coopérative avec les territoires, le client, les ONG et les parties prenantes. Il y a un déficit réel de compétence dans les sous-jacents de la durabilité et ses implications dans la gestion des modèles d'affaire, la mesure de la performance globale et les modalités d'une « *création de valeur négociée* ».

- Deuxième condition de succès, la méthode, toujours la méthode ! Le jeu français qui consiste à laisser l'administration se confronter aux jeux corporatistes pour arbitrer des mauvais compromis doit laisser place à des missions tripartites, associant les entreprises et les pouvoirs publics mais aussi la société, à travers les partenaires sociaux, les ONG, les expertises, en partant d'une vision commune de l'intérêt général et en recherchant une ambition française... La théorie de la régulation, dont l'objectif est « *l'économie du bien commun* », est une voie incontournable pour faire rentrer les marchés dans les équilibres durables au sens des ODD<sup>2</sup>. À voir comment est gérée l'évolution de la mesure extra-financière, faisant suite à vingt ans de guerrilla inutile sur le *reporting* RSE, démontre une incapacité stratégique collective qui fait aujourd'hui le beau jeu des investisseurs américains.

- Troisième condition de réussite, la projection d'un modèle d'entreprise durable à proposer en Europe, pour fédérer les réformes accumulées et dépasser un système qui ne sait plus s'il est administré ou actionnarial et qui ne parvient pas à imposer « *la performance globale* ». L'Union européenne doit s'émanciper clairement du modèle actionnarial et nouer avec la société civile un contrat autour des trois dimensions, économiques, sociétales et environnementales de l'entreprise, appelant un cadre juridique novateur et ouvert, mais aussi une gestion collective des impacts positifs et négatifs ; le *Green Deal* est l'occasion inespérée de relier investissement public à long terme et entreprise durable européenne.

Quand on voit la légèreté avec laquelle ont été exécutés quelques démarches dites de « *raison d'être* », incitées par la loi PACTE, sur lesquelles beaucoup de dirigeants ont exprimé un intérêt pour la dimension communicante du dossier mais se sont gardés d'en tirer des exigences pour eux-mêmes, on doit s'inquiéter de la façon limitée avec laquelle ils anticipent les évolutions, alors même qu'il faut oser des ruptures et proposer un passage de la performance économique vers la performance globale.

Mais sans une dynamique politique qui porte une volonté d'encourager et de réguler une « *économie responsable* », en début de gestation au travers des nouveaux cadres européens qui se discutent,

la communauté des affaires se sentira toujours solidaire et inspirée par le cadre néo-libéral qui domine la mondialisation actuelle et qui génère les externalités critiquées

par les populations. C'est particulièrement vrai en France où le *business* n'a pas encore choisi clairement son camp en faveur d'une « *entreprise durable* » et en tire toutes les conséquences dans la gouvernance. Rien n'empêche les dirigeants de sauter le pas ; tout justifie au contraire qu'ils le fassent vite mais les inerties culturelles et les solidarités financières actuelles freinent cette émancipation...

Le risque collectif serait d'aller de réformettes en réformettes subies et ne pas saisir l'espérance que constitue vraiment un monde durable pour nos contemporains qui veulent un rapport différent de l'économie à la nature, au progrès, aux autres, bref au modèle de valeur de la démocratie européenne, celui-là même qui va être au cœur de notre géopolitique pour les années à venir.

Un autre modèle de gouvernance, de gestion et de valorisation de l'entreprise est prêt à porter cette transformation, en entraînant le plus grand nombre de parties concernées, si nous nous mettons au travail sur des bases nouvelles, cohérentes avec le monde nouveau qui émerge. ■



**En France, le *business* n'a pas encore choisi clairement son camp en faveur d'une « *entreprise durable* ».**

(2) ODD : Les 17 Objectifs de Développement Durable - définis par l'ONU - donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous.



## Olivier Millet

### LA RAISON D'ÊTRE, DÉSORMAIS UNE ÉVIDENCE

Olivier Millet, président du directoire d'Eurazeo PME et membre du conseil exécutif du MEDEF, estime que la raison d'être, à la fois composante d'une démarche ESG<sup>1</sup> et aboutissement du rôle de l'entreprise, permet un équilibre pérenne de l'ensemble des parties prenantes. L'ancien président de France Invest encourage donc les acteurs du Private Equity, « contributeur à la construction des écosystèmes de demain », à s'emparer du sujet pour créer « une finance durable, verte et inclusive ».



Jusqu'où sommes-nous prêts à nous engager, et jusqu'où devrions nous aller ? Telles sont les interrogations au cœur des équipes de gouvernance politique et économique de notre époque, en France et partout dans le monde. Il faut agir, il faut s'adapter, il faut révolutionner. Il faut aller vite, et il faut que ce soit global.

Il y a encore quinze ans pourtant, prêcher le sens, la responsabilité, l'engagement ou encore la raison d'être d'une entreprise prêtait à sourire, et certains précurseurs en la matière étaient alors étiquetés de crypto communiste ou d'Ayatollah vert. En effet, l'entreprise était alors généralement restreinte à sa production de richesses, elle devait être rentable. Pour subsister, pour maintenir et créer des emplois, pour permettre à d'autres entreprises de prospérer, pour s'adapter et innover, et pour reverser des dividendes à ses actionnaires.

Désormais, l'entreprise doit toujours être rentable, mais elle ne peut plus se limiter à la recherche simple du profit. En effet, plus d'un Français sur deux considère que l'entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble devant ses clients (34%), ses collaborateurs (12%) ou ses actionnaires (3%)<sup>2</sup>. Elle doit être le lieu de création et de partage de valeurs et prendre en compte les enjeux liés à son activité, regroupés sous le sigle ESG : environnementaux, sociaux et de gouvernance.

En quinze ans, ces politiques se sont développées et sont désormais généralisées. Les paradigmes de la responsabilité et de la durabilité sont omniprésents : dans les organisations, la publicité et le marketing, les programmes politiques, les industries, les médias... et peut-être demain dans le statut légal de nos entreprises. L'ESG est partout et son intégration au sein des activités et stratégies économiques devient un élément attractif dans de nombreux secteurs, y compris celui du non-coté. Dans la

(1) Ce sigle désigne les critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance qui sont utilisés pour analyser et évaluer la prise en compte du développement durable et des enjeux de long terme dans la stratégie des entreprises.

(2) Source : IFOP, « Terre de Sienne, La valeur d'utilité associée à l'entreprise », 15 septembre 2016

lignée de cet essor est apparue il y a deux ans la notion de label « *raison d'être* », qui tend de plus en plus à se normaliser. À la fois composante d'une démarche ESG et aboutissement du rôle de l'entreprise, la raison d'être est finalement une manière de formaliser cette évolution de nos sociétés et de ses considérations. C'est aussi la recherche et la synthétisation d'un équilibre pérenne destiné à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, d'un consensus fragile mais nécessaire.

### Une concrétisation du contrat entre parties prenantes

Une entreprise, en tant qu'organisation, est composée de différents acteurs ayant chacun pour objectifs la préservation de leurs intérêts et la majoration de leurs gains personnels. Les dividendes pour les actionnaires, la rémunération et les conditions sociales pour les salariés, ou encore la qualité et l'éthique, mais au prix le plus bas, pour le client, qu'il soit fournisseur ou consommateur.

Dans ce nœud d'injonctions contraaires et paradoxales, l'entreprise doit cependant trouver un équilibre car elle est responsable de ses parties prenantes du fait des externalités positives et négatives qu'elle crée. De plus, la hausse de conscientisation des salariés-citoyens met nos gouvernants et nos organisations sous pression. L'entreprise doit évoluer, réguler et se contrôler. La raison d'être permet de concrétiser ce besoin et à l'ensemble des acteurs de s'y retrouver. En effet, elle instaure un équilibre et garantit de l'attractivité en externe et

en interne : pour recruter des talents, pour innover et produire des biens et services qui répondent aux attentes des consommateurs, pour développer le chiffre d'affaires et le maintenir sur la durée et pour attirer des capitaux.

La raison d'être bénéficie donc autant aux collaborateurs qu'aux actionnaires, et ce malgré leurs objectifs divergents : assurer la stabilité et la durabilité globale de l'entreprise permet de consolider ses activités, capitaliser sur sa valeur et pérenniser le rendement des capitaux engagés. Les actionnaires - en tant que propriétaires de leurs actions et donc copropriétaires et co-responsables de l'entreprise - bénéficient de ces

transformations et ont tout intérêt à investir et soutenir des entreprises au fait de ces enjeux. De plus, cette réconciliation



**L'entreprise doit être le lieu de création et de partage de valeurs et prendre en compte les enjeux liés à son activité, regroupés sous le sigle ESG : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.**

des différentes parties prenantes est nécessaire pour le monde économique, notre société et notre planète.

L'affrontement qui perdure et qui s'intensifie décennies après décennies doit cesser. Nous sommes désormais sous contrainte et il nous faut assumer nos contradictions et étudier notre champ des possibles et moyens disponibles. Chaque acteur doit être conscient de ses propres enjeux et intérêts, mais également de celui des autres. C'est ce que permet la formalisation de la raison d'être, qui n'est d'ailleurs qu'une brique d'une démarche plus globale, comprenant notamment la réduction de l'empreinte carbone, la lutte contre le changement climatique et la meilleure inclusion des personnes en interne et en externe.



**En tant que contributeur à la construction des écosystèmes de demain, nous tendons à inspirer et déployer nos valeurs et notre croyance en une finance durable, verte et inclusive.**

### **Le Private Equity, un acteur essentiel du monde à venir**

Depuis sa création en 2019, la raison d'être se développe dans les entreprises, et notamment au sein des grands groupes français. Déjà précurseurs sur les sujets ESG, ils ont été les premiers à se doter du label. Depuis peu, le non-coté, au sein duquel les considérations environnementales, sociales et sociétales se développent depuis une dizaine d'années, s'est mis en marche juste derrière les grands groupes.

À la fois responsable de ses parties prenantes et des actifs confiés,

il incombe aux acteurs du *Private Equity* de se positionner sur ces sujets et d'en être les précurseurs, pour pouvoir ensuite faire prévaloir leurs expertises auprès de leurs participations. En effet, en *Growth* ou en *Venture*, nous finançons et accompagnons des entreprises sur une période de trois à dix ans en moyenne. Cette marge d'action sur le long terme est un formidable levier de transformation et d'influence auprès de nos PME et ETI, et l'intégration des enjeux ESG au sein de notre secteur est donc très positive. En tant que contributeur à la construction des écosystèmes de demain, nous tendons à inspirer et déployer nos valeurs et notre croyance en une finance durable, verte et inclusive.



**L'investissement ne peut se faire en masse que s'il a du sens.**

Créer des licornes c'est évidemment excitant, mais il est donc temps de dépasser ces considérations pécuniaires et de jouer notre rôle, considérable, au sein de notre société : stabiliser le tissu économique, payer des impôts, créer des emplois, etc. Notre responsabilité est d'ailleurs proportionnelle aux capitaux gérés ; l'investissement ne peut se faire en masse que s'il a du sens. Au-delà de la raison d'être, ce sont la performance, l'équilibre et la conscience globale qui façonneront les entreprises agiles de demain.

C'est grâce aux talents qui constitueront nos équipes, au management et aux organes de surveillance

qui valideront nos stratégies, aux capitaux responsables et durables qui nous financeront et à la société civile à qui nous devons rendre des comptes, que nous pourrons exceller et atteindre le niveau d'exigence nécessaire aux défis de notre époque. Notre environnement avance et se transforme bien plus vite que ce que nous imaginons, et la période post-Covid qui s'amorce sera un formidable terrain d'opportunités pour revisiter les acquis et les incohérences qui ont subsisté jusqu'à aujourd'hui.

Ainsi, l'accélération de la prise en compte de ces enjeux et le déplacement de la norme en la matière est un véritable encouragement, car c'est en

favorisant ensemble une prospérité partagée et durable que nous serons vecteurs de changements positifs dans la société. Dans un futur plus ou moins proche, la raison d'être ou les critères ESG seront sans doute une clause indispensable à la réalisation d'un investissement. L'entreprise à raison d'être d'aujourd'hui sera peut-être l'entreprise à mission de demain.

Enfin, ne laissons pas de côté l'enjeu de la diversité déjà au cœur des organisations anglo-saxonnes, pour preuve l'instauration prochaine d'un index de la diversité pour les entreprises volontaires annoncé par la ministre Élisabeth Moreno le 26 janvier dernier. Finalement, et de manière sommaire, il semblerait que le meilleur soit à venir, du moins il n'en tient qu'à nous. ■

### **Biographie Olivier Millet**

Président du directoire d'Eurazeo PME  
& Membre du directoire d'Eurazeo  
Ancien président de France Invest

Olivier MILLET est actif dans le capital-investissement depuis plus de 30 ans, comme entrepreneur et professionnel de l'investissement de long terme au capital de PME et ETI.

Administrateur, vice-président et trésorier de France Invest depuis 2014, il a été président de l'Association de juin 2016 à juin 2018.

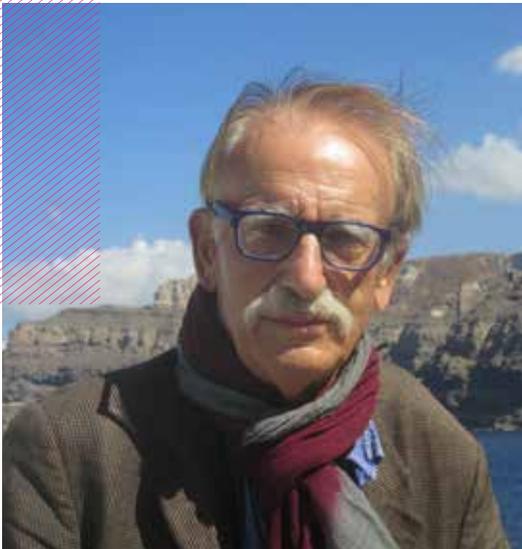
Il a également été membre du Conseil Exécutif du MEDEF de 2018 à 2020.



## Michel Offerlé

### DES RAISONS D'ÊTRE ET DES RAISONS D'AGIR

Michel Offerlé, professeur émérite de sociologie du politique à l'ENS, observe que l'« *environnement* » tend aujourd'hui à être la « *partie prenante* » la plus essentielle de la raison d'être d'une entreprise. Il rappelle pourtant qu'il convient de n'en oublier aucune.



La raison d'être est devenue un nouvel objet social à la mode, comme un succédané plus large et plus vaste, de l'entreprise citoyenne d'il y a quelques décennies, du projet, ou de la culture d'entreprise, voire de son « *ADN* ».

Elle est devenue aussi une exigence, certes non juridiquement sanctionnée, après que la loi PACTE, qui a très partiellement réinvesti le rêve de la « *Réforme de l'entreprise* », en a fixé les contours.

Cette catégorie implique également un certain nombre « *d'auto-obligations* » qui ont pu être prises comme autant d'opportunités, puisque la concurrence des raisons d'être peut devenir un élément de distinction et de démarcation vis-à-vis des autres groupes agissant sur le marché.

Il peut s'agir de courtes phrases et/ou de nouvelles chartes démontrant la bonne volonté éthique et sociétale de leurs auteurs, et leur capacité à décliner dans des mots, les intentions et les prétentions des voix entrepreneuriales à revendiquer toute leur place dans la « *vie de la Cité* », à faire « *de la politique dans le sens noble du terme* » et à mettre en exergue les contributions d'entreprises au « *bien commun* ».

D'entreprises et non des entreprises, car cet exercice de style est élitiste, et ne concerne qu'une infime petite fraction des entreprises françaises. On peut certes imaginer son boulanger afficher dans son magasin des mots d'ordre tels « *De la farine française dans votre pain durable au service de votre proximité* ». D'ailleurs, les représentants de l'Artisanat français avaient devancé cet enrôlement en inventant quelques identifiants que l'on peut trouver sur les sites professionnels : « *L'artisanat de proximité constitue un vecteur de développement durable et d'aménagement équilibré du territoire, permettant aux communes et groupement de communes de maintenir des services aux populations et une capacité d'attractivité, d'accueil et de fixation de la population.* » (Portail des Chambres de Métiers et de l'Artisanat).



« **Le projet d'entreprise, moi c'est pas de m'enrichir, c'est pas d'enrichir l'actionnaire qui contrôle le capital. Le projet de l'entreprise, c'est durablement de... c'est assez curieux ce que je vais dire, je crois, pour moi l'entreprise... il y a une forme d'exemplarité. J'aimerais que mon entreprise soit citée comme un exemple de bonnes pratiques sociales, sociétales et environnementales en fait. Donc on parle effectivement de raison d'être, on pourrait parler aussi de bonnes pratiques.** »



## Il est sans doute nécessaire de passer de la raison d'être aux raisons d'agir.

Cette appétence pour un exercice qui n'est pas simplement de marketing et de communication a sans doute intéressé très diversement des directions d'entreprise très inégalement passionnées par ce genre d'interventions.

Il y a quatre catégories de grands patrons, ceux qui ne s'intéressent qu'à leur entreprise et, au delà, qu'à leur secteur. Ceux qui souhaitent prendre position et faire valoir leurs points de vue sur des enjeux plus larges ne concernant pas seulement leur entreprise.

Ceux que l'on peut appeler les « *patrons politiques* » qui accumulent les positions de pouvoir dans les organisations patronales, les *think tanks*, les colloques, les commissions, les engagements mécénaux et philanthropiques compatibles avec leurs niveaux de responsabilité et avec leurs estimés de soi, et pensent pouvoir peser individuellement et collectivement sur la construction des problèmes publics (ce qui est digne d'être discuté, ce qui doit être écarté), sur le cadrage des solutions, et donc sur la définition des agendas de politiques publiques.

Il y a enfin les patrons en politique. Ils sont désormais rares parmi les grands dirigeants, dans des mandats parlementaires, ils sont parfois ministres cooptés par les dirigeants politiques. Certains sans mandat peuvent s'inviter ou être invités dans des tables conseillantes, directement politiques, comme amis ou comme visiteurs du matin ou du soir, des palais présidentiels.

Je n'ai pas fait une recherche systématique sur la manière dont ont été rédigées les « *raisons d'être* », et sur les modalités de leur élaboration. Mais on peut imaginer, en fonction des orientations de leurs

dirigeants que cet exercice a pu prendre des contours très contrastés, entre le petit texte par lequel on se conforme à l'air du temps, la commande qui est passée à un cabinet publicitaire, jusqu'à la mobilisation de compétences internes et externes, jouant dans la rédaction même du texte une sorte de symphonie des parties prenantes ; réalisant ainsi pas seulement un coup publicitaire, une opération de *frontispice* ou un *purpose washing*, mais prenant le prétexte d'une mise en mots identitaire pour s'ausculter et confronter leurs visions et leurs pratiques au sein de séminaires de re-mises en question. « *Des ateliers d'appropriation de la raison d'être* » ?, « *Des ateliers de passage à l'action avec des pitches d'actions opérationnelles concrètes* » ? ou bien des séminaires de réflexion associant une large panoplie d'intervenants internes et externes, par exemple des « *critical friends* ».

Afficher une raison d'être ce peut donc être un simple tour de passe-passe communicationnel ou une réflexion identitaire, à vocation performative. L'identité peut être un mot attrape-tout ou une revendication d'identité longue et « *durable* », cristallisée, produit d'une histoire, balisant les possibles futurs et revendiquant des points d'appui tangibles qui sont autant de preuves de la « *vérité* » de la mise en œuvre de la raison d'être. Ce peut aussi être une manière particulière de dépasser la formule ressassée du « *durable donc rentable* ».

Quelle que soit la portée de ce type de déclaration qui est une antienne des interrogations entrepreneuriales (« *donner du sens* » et « *mobiliser ses équipes* »), il faut sans doute aller plus loin. D'abord dans le déclaratif. Revenir sur les deux

## Biographie Michel Offerlé

Michel Offerlé est professeur émérite de sociologie du politique à l'ENS (Ulm).

Il est l'auteur de *Les patrons des patrons. Histoire du Medef*, Odile Jacob, 2013. Il a dirigé, aux éditions La Découverte, *Patrons en France*.

Son ouvrage *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des mondes patronaux*, est paru, chez Gallimard, en janvier 2021.



MICHEL OFFERLÉ

### CE QU'UN PATRON PEUT FAIRE

Une sociologie politique des patronats

Michel Offerlé pose la question, plus complexe qu'il n'y paraît, de ce qu'un patron peut faire. De quelle manière les chefs d'entreprise contribuent-ils, par leurs pratiques économiques et politiques, à la pérenniation et à la transformation d'un système qu'ils habitent et qu'ils servent ?

Il est question ici des patrons dans toutes les acceptions du terme (les petits, les grands, les moyens, les hauts), les artisans, les chefs d'entreprise, les entrepreneurs, les managers, les dirigeants.

Il est question ici de politique dans tous les sens du terme. Car les patrons, directement ou indirectement, interviennent en politique : ils contribuent à la construction des problèmes publics, concourent à la « vie de la Cité », votent, agissent par leurs défections et par leurs mobilisations — feutrées ou sonores —, ou imaginent d'autres manières de produire ou de diriger (l'« entrepreneuriat engagé ») ; voire, pour certains d'entre eux, participent à la conquête et à l'exercice du pouvoir avec leur culture de « manager ».

Pour comprendre ce qu'un patron peut faire, ce qu'il peut faire faire ou peut laisser faire, voire ce qu'il ne veut pas faire, Michel Offerlé s'est appuyé sur plusieurs centaines d'entretiens réalisés en atelier de recherche ces dix dernières années et sur soixante-dix entretiens originaux qui ont toujours porté sur le parcours biographique de l'interviewé, la direction de son entreprise, son rapport à la politique et aux hommes politiques et ses pratiques de l'engagement.

À partir de cet éclairage original l'auteur met ainsi en perspective les stratégies patronales durant l'actuelle pandémie.

Michel Offerlé est professeur émérite de sociologie du politique à l'ENS-Ulm (Centre Maurice Halbwachs).

rappports Viénot (base du code Afep-Medef) est assez instructif. En quatre ans (1995-1999) on a changé de définition de l'incitation et de la finalité de l'action d'entreprendre :

« Dans les pays anglo-saxons, l'accent est principalement mis sur l'objectif de maximisation rapide de la valeur de l'action, alors que, sur le continent européen et en particulier en France, il est plutôt mis sur l'intérêt social de l'entreprise. (...) L'intérêt social peut ainsi se définir comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise. » (AFEP-CNPF 1995)

« Il est fondamental pour une bonne pratique du gouvernement d'entreprise que le Conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société. » (AFEP-Medef 1999)

L'actuel Code (Code de gouvernement des entreprises cotées mis à jour janvier 2020) prévoit : « Le conseil d'administration exerce les missions dévolues par la loi et agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose,

le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune. »

Une nouvelle déclaration de principes serait sans doute une première marque collective pour choisir clairement entre le rapport Viénot 1 et 2. Et pour inclure toutes les mobilisations qui se sont déroulées depuis deux décennies sous l'effet des différents militantismes qui ont pu progressivement trouver écho dans une partie du patronat réformateur. Contre l'idée que la raison d'être d'une grande entreprise est de faire du profit, ou contre celle qui veut qu'une entreprise n'appartienne qu'à ceux qui « y ont mis » de l'argent, d'autres visions ont pris corps : « Une conviction : l'entreprise a une raison d'être et contribue à un intérêt collectif » (Rapport Notat-Senard). « Vous venez de déboulonner une statue de Milton Friedman. Ça peut en inquiéter certains, mais qu'ils se rassurent, il y en a encore beaucoup » (E. Faber).

Mais au-delà encore de ces formules, il est sans doute nécessaire de passer de la raison d'être aux raisons d'agir.

Dans le domaine des sciences sociales, l'indicateur primordial a été longtemps la classe, la profession ou le statut socio-professionnel. Désormais, d'autres indicateurs tendent à prévaloir dans certaines recherches, et à prendre le pas sur le statut social, il peut s'agir du genre ou de « l'origine ethnique ». Dans le domaine des grandes entreprises, un phénomène assez semblable est en train de se produire. C'est l'environnemental qui tend à être la « partie prenante » la plus essentielle ; c'est à la nature, à l'environnement, au climat qu'il faut rendre des comptes, et les autres dimensions possibles

de la raison d'être d'une entreprise tendent à être subsumées derrière cette variable. Or, si l'on veut parler en termes de parties prenantes, il convient de souligner ce qui est important, ce qui a de la valeur. Et n'en oublier aucune, par exemple l'État ou les collectivités territoriales. La liste de Larry Fink, récemment converti à une autre raison d'être, n'est pas vraiment exhaustive : « *Les entreprises doivent bénéficier à l'ensemble de leurs parties prenantes, dont les actionnaires, les salariés, les clients et les communautés dans lesquelles elles opèrent.* »

Je dois pouvoir juger une entreprise sur la qualité et l'utilité de ses produits, sur ses performances strictement économiques, mais aussi sur la politique fiscale (« *planification fiscale agressive* »). Ainsi, il a été adressé cette année aux groupes du CAC 40 des questions simples permettant de cerner leurs pratiques fiscales, notamment : « *Disposez-vous d'une charte de responsabilité fiscale ? Est-elle publique ?* » « *Publiez-vous un rapport sur l'organisation fiscale du groupe et les taxes acquittées pays par pays ?* » « *Adhérez-vous à des standards de responsabilité fiscale ? Si non, pourquoi ?* ». Le résultat est assez inquiétant. Seules vingt-cinq entreprises du CAC 40 ont répondu. Et les réponses sont très souvent allusives. (Rapport du FIR, 11 mai 2020).

Par ailleurs, on peut aussi demander des comptes sur la politique sociale (conditions de travail et de rémunérations en France et dans le monde, ratio d'équité, égalité femmes-hommes, mesures de la « *performance des dirigeants* », salaires supérieurs à 1 million d'euros), sur la politique environnementale (le plan de décarbonation pour soi et pour ses fournisseurs, la certification *B-Corp – Benefit Corporation* –, la mesure des externalités négatives, etc.) ; et sur la politique à l'égard des fournisseurs (délais de paiement, caractère offensif des négociations). On pourrait aussi inclure à la liste (le côté « *sociétal* » de la raison d'être) les engagements mécénaux et philanthropiques des entreprises. Une concurrence entre les évaluateurs et les observateurs ne cesse de se développer, tant il est difficile d'inventer des indicateurs clairs et consensuels et d'intégrer dans une formule unique les engagements et

les réalisations sur lesquels on peut demander des comptes aux grandes entreprises.

L'année 2020 et la crise de la Covid-19 ont été propices à des mobilisations de « *l'aile marchante du patronat* » comme l'on disait dans les années 1970, à des appels, tribunes, coalitions. Si l'on retrouve parmi les signataires les habituels réformateurs du patronat, ceux de l'économie sociale et solidaire, ceux de « *l'entreprise libérée* », des entrepreneurs proches de la doctrine sociale de l'Église, ou quelques patrons du CAC 40 intervenant sur ces thématiques, ils sont parfois signataires aux côtés de dirigeants qui n'ont sans doute pas la même éthique entrepreneuriale. Il est ainsi possible de signer des appels différents, à la fois avec Axa, la Société Générale, la Maif, Danone ou Total (son assemblée générale a ouvert une marche très lente, à échéance 2050, pour le volet environnemental). On peut estimer que ces prises de position ne sont pas des postures (il faut prendre au mot les bonnes volontés réformatrices). Il persiste une forme de solidarité systémique entre grands patrons (liens personnels et participations croisées), qui ont pu empêcher certains de condamner la cécité et les revirements des dirigeants du Medef et de l'Association française des entreprises privées (Afepe), sur le moratoire écologique et sur le « *travailler plus* », au printemps 2020...

Christian Topalov, socio-historien, a pu parler de « *nébuleuse réformatrice* », d'un « *champ réformateur* », de « *laboratoire du nouveau siècle* » pour désigner les multiples initiatives qui ont été prises, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, par des congrès, des ligues, des associations, des livres et des brochures pour inventer le « *social* » et le « *sanitaire* ».

Cette nébuleuse est peut-être sous nos yeux en train de transformer, certes à la marge, mais de transformer, un capitalisme toujours inégalitaire. Un œil plus vigilant sur ces plaques tectoniques patronales peut permettre de comprendre ces raisons d'être en action (et en inaction) et les raisons d'agir des protagonistes, qui vont de la digestion et de la rentabilisation de la critique environnementale du capitalisme, au souci d'ouvrir de larges et fragiles autres possibles. ■



ANALYSES

## Alain Schnapper

PUISSANTE ET FRAGILE, L'ENTREPRISE EN DÉMOCRATIE

Le fondateur du cabinet « Gouvernance Responsable » et praticien associé à la chaire « Théorie de l'entreprise »<sup>1</sup>, Mines ParisTech, explique en quoi les entreprises occupent désormais une place centrale dans nos sociétés, et comment leur rôle évolue, notamment sous l'impulsion de la loi PACTE.



Les entreprises sont « puissantes » parce qu'elles sont les principaux acteurs de la transformation de nos sociétés, matériellement et socialement. Leur compétence technique et organisationnelle, leur efficacité ont permis, depuis des siècles, de créer les richesses qui nous permettent de vivre dans des conditions d'opulence relative et de liberté sans précédent dans l'histoire. C'est par les échanges entre le monde de l'entreprise et celui de la recherche académique que les grandes innovations ont permis la transformation inouïe de notre mode de vie, qu'il s'agisse de la consommation, de la communication, des transports et, plus généralement, de la richesse générale.

C'est à l'activité des entreprises que l'on doit la sortie récente de la pauvreté de la plus grande partie de la population humaine.

Cette puissance a pris aujourd'hui une forme exacerbée grâce à l'économie des réseaux qui concentre entre les mains d'un tout petit nombre d'entre elles – les GAFA – une puissance d'agir considérable qui s'exerce sur les pratiques des consommateurs, mais aussi sur l'information politique et les comportements électoraux des citoyens. Ces entreprises maîtrisent de plus en plus systématiquement l'accès à toutes les informations.

L'explosion des *fake news* et la conscience que les hackers et les ennemis politiques peuvent manipuler l'information ou le résultat des élections ont suscité l'émotion des démocrates et provoqué l'action des autorités. Les débats suscités par la fermeture des comptes Twitter et Facebook du président Trump illustrent toute leur ambivalence, entre supports de la liberté d'expression et outils de manipulation de l'opinion publique. L'utilisation de la puissance de ces entreprises par la dictature chinoise renforce les inquiétudes des citoyens de nos démocraties.

(1) Coauteur avec Dominique Schnapper de *Puissante et fragile, l'entreprise en démocratie*, Paris, Odile Jacob, 2020

## Et pourtant, fragiles

Les transformations récentes n'en justifient pas moins qu'on puisse les qualifier de « fragiles », y compris les plus grandes. D'une manière générale, elles n'ont comme légitimité que leur propre efficacité et cette efficacité est soumise à l'impératif de rentabilité. Une entreprise ne peut se perpétuer si elle n'est pas profitable. Or, les transformations globales ont modifié les caractéristiques de cette contrainte. Les entreprises subissent les excès d'une financiarisation qui s'impose de plus en plus à leur management. Cette financiarisation risque de transformer l'objet propre de l'entreprise – un collectif d'action et d'innovation – pour en faire seulement une source de profits pour ses investisseurs, indépendamment de sa raison d'être. Cette évolution est d'autant plus redoutable que la finance est globalisée et que les acteurs d'une finance mondialisée ignorent les considérations locales ou politiques. De plus, les entreprises

sont désormais soumises à des exigences élargies, exprimées par les citoyens, les activistes de causes variées, et les pouvoirs publics qui attendent des entreprises que non seulement elles assument les responsabilités envers la société qu'entraîne leur puissance, mais surtout qu'elles contribuent à relever les enjeux sociaux et environnementaux auxquels nous sommes collectivement confrontés. C'est ainsi que, par exemple, le 17 décembre 2020, une résolution du Parlement européen prenait acte du rôle indispensable joué par les entreprises pour permettre aux États européens d'atteindre leurs objectifs fixés par l'Accord de Paris contre le réchauffement. Elle réclamait que la Commission propose des aménagements

légaux pour protéger la capacité des entreprises à être gouvernées de manière « durable », c'est-à-dire en défendant leur intérêt collectif de long terme et en tenant compte des enjeux sociaux et environnementaux que l'Union européenne s'est engagée à traiter.

## L'entreprise en démocratie

Dans les démocraties, il existe aussi le risque que l'aspiration démocratique des individus remette en question le fonctionnement de l'entreprise et notamment sa dimension collective, qui est pourtant une condition nécessaire à l'innovation. L'individualisme, s'il devient excessif, constitue un défi. On ne saurait en effet séparer la réflexion sur l'entreprise de l'analyse de la société dans laquelle elle est immergée. Les entreprises dans les pays démocratiques sont formées d'individus

qui ont intériorisé les valeurs et les aspirations de la démocratie, ils n'acceptent plus certaines formes d'autorité, ils entendent donner



**On ne saurait séparer la réflexion sur l'entreprise de l'analyse de la société dans laquelle elle est immergée.**

un sens à leur travail. Ce besoin de sens s'explique également par le fondement même de ce qu'on peut appeler l'ordre démocratique et sa singularité. Il ne prescrit aux individus leurs comportements ni selon leurs origines religieuses ou ethniques ni selon leur condition sociale, en sorte qu'il ne leur confère pas une identité déjà construite : il laisse à chacun d'entre eux la responsabilité d'élaborer sa propre identité sociale. Cette identité se forme à travers les relations et les échanges que tout être humain entretient avec les autres, elle se forge au cours du temps et se réalise progressivement dans les différents domaines de la vie sociale, dans la famille, dans le cercle amical, dans les pratiques liées à la citoyenneté



## **La légitimité des entreprises dans nos sociétés démocratiques doit être en permanence refondée. C'est ce à quoi contribue le dispositif de la société à mission.**

et dans le milieu professionnel. Les identités sociales ne sont pas fixées, elles sont acquises, construites tout au long de la vie à travers une multiplicité de rôles, de ruptures, de retours et d'expériences au premier rang desquels figure l'activité professionnelle.

### **Le modèle de l'entreprise à mission**

En France, depuis 2019, la loi PACTE offre aux entreprises la possibilité d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être ou d'acquérir la qualité de société à mission en complétant la raison d'être par des objectifs et un dispositif de gouvernance spécifique : cela doit être vu aujourd'hui comme un atout pour défendre l'entreprise dans la démocratie et donc pour défendre l'entreprise et la démocratie. C'est ce qu'a déjà compris la centaine d'entreprises, selon le décompte de l'Observatoire des sociétés à mission, qui ont adopté la qualité de société à mission en 2020 (sans compter celles qui ont inscrit seulement une raison d'être dans leurs statuts, souvent accompagnée d'engagements publics). En conjuguant liberté d'entreprendre (grâce à la liberté de définir sa raison d'être et ses engagements) et obligation de rendre compte (comité à mission et organisme tiers indépendant), la qualité de société à mission permet aux entreprises de formaliser un projet collectif d'action et d'innovation, favorisant la mobilisation des actionnaires et des salariés, et plus généralement de leur écosystème, au service de la résolution des enjeux qu'elles ont choisi de traiter.

À l'heure où la moindre défaillance peut déclencher des réactions massives et incontrôlables sur

les réseaux sociaux, la légitimité des entreprises dans nos sociétés démocratiques doit être en permanence refondée. C'est ce à quoi contribue le dispositif de la société à mission grâce à l'engagement des actionnaires (par la modification des statuts en assemblée générale), la nature juridiquement opposable des engagements et un dispositif de vérification public et garanti par des tiers de confiance.

Les entreprises qui ont adopté la qualité de société à mission, dont les dirigeants de la moitié d'entre elles échangent au sein de la Communauté des Entreprises à Mission, témoignent que les travaux de préparation de ces évolutions ont été une occasion de mobiliser non seulement actionnaires et salariés, mais aussi d'autres acteurs de l'écosystème de l'entreprise. Interroger des clients ou des partenaires externes dans un cadre détaché du quotidien de la relation d'affaires permet souvent de faire émerger des perspectives inattendues, de comparer des points de vue différents et peut être une source d'innovation. De plus, elles doivent ensuite mener en leur sein une véritable transformation pour intégrer dans leurs dispositifs de gouvernance, de pilotage et opérationnels la mise en œuvre des objectifs qu'elles se sont données.

C'est ainsi que ce qui pourrait sembler initialement des intentions abstraites et désincarnées prend progressivement de la consistance au sein du corps social qu'est l'entreprise.

Parce que les collaborateurs de l'entreprise, comme tous les démocrates, veulent trouver un sens à leur travail qui ne soit pas seulement celui d'assurer leur survie matérielle, donner aux entreprises les

moyens de formuler un projet collectif, c'est aussi les mettre en capacité de répondre aux aspirations de leurs salariés, en se donnant une mission qui ne se réduise pas à la seule recherche du profit, mais qui soit également une contribution à un intérêt collectif. Il faut lutter pour que le rendement financier ne soit pas la seule considération à prendre en compte dans le management, mais que la raison d'être de l'entreprise – produire des biens et des services pour répondre aux enjeux de la société – soit comprise et partagée par tous.

Cette conception du rôle de l'entreprise se répand parmi les dirigeants d'entreprise. La Communauté des Entreprises à Mission rassemble d'ores et déjà la moitié de ceux qui ont franchi l'étape de la qualité de société à mission. Aux côtés de chercheurs, de consultants et de salariés engagés, ils mettent en commun leurs expériences pour enrichir et développer le modèle de l'entreprise à mission.

### Un « *capitalisme démocratique* »

La France, avec la loi PACTE, fut pionnière mais on voit s'amplifier un mouvement en ce sens dans toute l'Europe. C'est un modèle de société européen qu'il s'agit de construire et de défendre face aux modèles américains ou chinois, ou en d'autres termes, c'est un « *capitalisme démocratique* » face au « *capitalisme actionnarial* » et au « *capitalisme d'État* ».

Et cela passe par la défense de l'entreprise parce qu'elle est la condition de notre richesse et la condition de notre démocratie. Son efficacité est en effet nécessaire pour donner aux États les moyens d'assurer la justice sociale, défendre l'intérêt collectif et mobiliser toutes les ressources nécessaires pour relever les défis environnementaux du siècle actuel. Ce n'est pas contre les entreprises, mais avec elles que les États pourront prendre les décisions qui s'imposent devant les changements

climatiques et l'épuisement à venir des ressources énergétiques fossiles.

En même temps, il faut la réformer pour qu'elle puisse compenser ses fragilités et continuer à jouer son rôle de production de richesses grâce à l'innovation. Il faut la réformer pour la protéger des excès de la financiarisation et de la concurrence mondialisée, il faut la réformer pour qu'elle garde sa capacité d'innovation et de transformation de la société. Le combat pour l'entreprise en démocratie – donc pour sa réforme – est un combat pour la démocratie. ■

### Biographie Alain Schnapper

Alain Schnapper, ingénieur de l'Ecole des Mines de Paris, a travaillé pendant 30 ans dans le conseil, et comme dirigeant dans l'industrie et la distribution.

Depuis 2018, il mêle des activités de conseil (fondateur du cabinet Gouvernance Responsable) et de chercheur comme praticien associé à la chaire « Théorie de l'entreprise - Modèles de gouvernance & Création collective » de MINES ParisTech PSL.

Il est membre du bureau de la Communauté des Entreprises à Mission.



ANALYSES

## Bernard Sananès

LA RAISON D'ÊTRE À L'ÉPREUVE DE LA CRISE

Bernard Sananès, président du cabinet d'études et de conseil ELABE, estime que « *même sous l'effet de la crise, le pacte de la raison d'être ne peut être rompu* ». C'est aujourd'hui, face aux difficultés, que les entreprises et leurs dirigeants vont devoir affronter un vrai rendez-vous avec leurs parties prenantes en prouvant que les engagements pris envers elles sont durables.



**F**ortement impliquées dans la crise sanitaire, les entreprises sont sorties renforcées de la première période de pandémie pendant laquelle elles ont fait la preuve de leur utilité et de leur efficacité.

72% des personnes interrogées en août 2020 estimaient qu'elles avaient été à la hauteur depuis le début de la Covid-19, soit un niveau semblable aux collectivités locales (73%), leur permettant de devancer sur cette question l'école (67%), les associations/ONG (66%) et les citoyens eux-mêmes (53%). Parce qu'elles se sont mobilisées en matière de santé publique, parce qu'elles ont continué d'assurer leurs missions essentielles, parce qu'elles ont garanti l'emploi et le salaire de leurs collaborateurs, le mouvement de confiance que les études enregistraient depuis 2017 s'est consolidé.

Près de 8 Français sur 10 ont une bonne image des entreprises, soit une hausse de 7 points par rapport à novembre 2017. Cette bonne image des entreprises est majoritaire au sein de toutes les catégories de populations – notamment parmi les salariés dans une proportion équivalente (78%) – et d'électorats. La « *confiance* » envers les entreprises, citée par 40% des personnes interrogées (+6 points) devance désormais la « *méfiance* » (42%, -6 points). Près de 2 Français sur 3 estiment que les entreprises ont le pouvoir d'améliorer le monde dans lequel on vit. Les moins de 35 ans sont même 70% à le penser.

Dans ce contexte, la tentation serait grande pour les entreprises de penser que cette confiance retrouvée vaudrait blanc-seing, ou qu'elle lui serait définitivement acquise. Et donc d'imaginer que la proclamation de la raison d'être suffit pour déclencher une adhésion *a priori* et sans contrôle. La réalité est assez différente. Peu connue par les Français (25%), la raison d'être recueille un crédit modéré. Cette méconnaissance nourrit un double scepticisme : en matière d'impact d'abord, seuls 50% estiment que les entreprises qui ont choisi d'avoir une « *raison d'être* » auront plus d'impact dans les progrès de la société que les entreprises qui ont

choisi de ne pas en avoir. Et la ligne de partage est forte ensuite entre ceux qui associent raison d'être à opportunisme (51%) et ceux qui veulent croire en sa sincérité (47%). Autant dire, que si elle s'est installée comme un passage obligé pour de nombreux groupes notamment du CAC 40, si elle a nourri des débats passionnants dans un « *microcosme* » convaincu, la raison d'être reste une notion peu cernée et bien loin du cœur des préoccupations des Français.

Que se passera-t-il alors au moment de la sortie de crise sanitaire ? L'entreprise sera-t-elle prise en flagrant délit de contradiction avec la raison d'être et ses principes vertueux ? Que se passera-t-il quand les difficultés économiques et sociales battront leur plein, quand les entreprises de nombreux secteurs seront contraintes de se

transformer donc de se restructurer, quand les plans sociaux et les suppressions de postes lancinantes feront exploser la courbe du chômage, quand l'embouteillage de l'arrivée des « *générations Covid-19* » sur le marché du travail creusera encore le désarroi des jeunes ? La contrainte économique, la pression des marchés financiers ne viendra-t-elle pas remettre en cause des mois de travail pour construire et démontrer de nouveaux engagements de l'entreprise ? À ce moment-là quel regard l'opinion portera sur l'entreprise ? Aura-t-elle été exemplaire ou décevante ? Sera-t-elle perçue comme protectrice ou injuste ? Malgré les points marqués dans la première étape de la crise, personne ne peut le dire aujourd'hui. Mais on ne peut exclure l'hypothèse selon laquelle l'entreprise, après avoir été au rendez-vous des attentes des Français, se retrouve alors exposée et interpellée, remettant ainsi en cause la confiance gagnée années après

années grâce à l'émergence progressive d'un capitalisme responsable dont la raison d'être et la loi PACTE constituent l'aboutissement et la traduction.

En forçant un peu le trait, on pourrait dire sans crainte d'être contredit, que se doter d'une raison d'être était plus facile et plus porteur par beau temps, quand la croissance continue rythmait la vie des entreprises. C'est aujourd'hui dans les difficultés, que l'entreprise va devoir affronter un vrai rendez-vous avec ses parties prenantes et qu'elle devra prouver que les engagements qu'elle a pris envers elles sont durables. Cela pose évidemment plusieurs questions et met la pression sur plusieurs arbitrages.



**La démarche en responsabilité de l'entreprise suppose qu'elle se préoccupe de toutes ses parties prenantes.**

Le premier concerne le match court-terme / long terme. La tension toujours palpable entre les deux temporalités va évidemment

devenir plus aigüe sous l'effet d'une crise économique qui met à mal des pans entiers de l'activité. L'enjeu sera donc de réussir à convaincre que même quand l'entreprise prend des décisions sous contrainte d'échéances rapprochées, elle ne perd pas le cap du temps long, qu'elle ne sacrifie pas les résultats trimestriels, en bref que la raison d'être permet toujours comme le disait Jean-Dominique Senard dans son rapport au gouvernement « *de joindre le passé au présent* » ou comme le déclarait Bruno Le Maire qu'elle sera « *un contrepoint utile au critère financier de court-terme, qui ne peut servir de boussole* ».

Le second porte sur la priorisation entre les parties prenantes. La démarche en responsabilité de l'entreprise suppose, même s'il n'y pas sur ce point de formalisation ni de hiérarchisation, qu'elle se préoccupe de toutes ses parties prenantes. Les conséquences de la



**Pour survivre à la crise, le « *purpose* » doit être un élément fédérateur, et pas une décision venue d'en haut, il doit incarner un cap mobilisateur.**

crise peuvent amener à des choix qui pendant une période plus ou moins longue, « *sacrifieraient* » certaines parties prenantes au profit d'autres. Clients, salariés, territoires, actionnaires peuvent avoir le sentiment, alternativement ou successivement, que leurs intérêts ne sont plus ou sont moins pris en compte par l'entreprise qui égrenait pourtant avec fierté quelques mois avant la liste des parties prenantes qu'elle entendait servir. Une hausse des tarifs, un plan social, une fermeture de site, une baisse de dividende sont-ils solubles dans la raison d'être ?

Le troisième arbitrage, ralentir ou pas, vient peser sur le rythme et sur la culture de la preuve, indispensable corollaire à l'engagement qui même pris publiquement et solennellement, même décliné en interne comme en externe, ne suffit pas à infléchir le scepticisme de l'opinion. C'est la preuve qui permet de passer de l'affirmation à la démonstration, qui permet non seulement de rendre visible mais de rendre tangible.

Beaucoup d'entreprises ont mis en œuvre les preuves, et l'évaluation de celles-ci. Les indicateurs, solides, validés, se sont multipliés. C'est d'autant plus indispensable que cette exigence de résultats est très forte : en matière d'environnement par exemple, 84% des Français attendent qu'elles se fixent des objectifs chiffrés et exigeants (émissions de CO<sub>2</sub>, eau, déchets, ...). Souvent, et c'est bien normal, ces engagements ont été conçus dans une logique de progrès, échelonnés sur plusieurs années. On ne peut pas exclure que dans la crise, la tentation de ralentir, de repousser, voire de dire avant que de faire, viennent ralentir ces précieux efforts. S'ils ne sont pas certains, ces risques

existent et seront évidemment plus présents selon l'intensité et la durée de la crise. Comment les conjurer pour éviter la déception et le sentiment de promesse trahie ?

D'abord en gardant le cap. C'est là où la raison d'être « *ADN de l'entreprise* » doit être utile. Là où elle doit faire la preuve qu'elle n'était pas un slogan, une belle affiche placardée dans les couloirs ou les ascenseurs, mais bien une boussole par tous les temps. Encore faut-il qu'elle ait été pour cela suffisamment appropriée par l'interne, pour que les managers et les collaborateurs puissent y prendre appui dans leurs décisions quotidiennes. Pour survivre à la crise, le « *purpose* » doit être un élément fédérateur, et pas une décision venue d'en haut, il doit incarner un cap mobilisateur.

Ensuite en expliquant plus que jamais les choix et leurs contraintes, les processus de décision et leurs impacts. Face à des tournants difficiles, à des décisions douloureuses, les interpellations seront nombreuses. Venues de différentes parties prenantes, dans un pays marqué par l'inquiétude, la défiance et les fractures, elles peuvent susciter des débats houleux, des incompréhensions marquées, des réactions virulentes. Cela nécessite encore plus de pédagogie, d'écoute, de vrai dialogue. Poser les alternatives du débat, expliquer les retards, accompagner les décisions, est une des réponses qui peut permettre de surmonter les apparentes contradictions entre la raison d'être et le « *business as usual* ».

Enfin, plus que jamais, l'incarnation par les dirigeants est indispensable. Ce sont eux qui ont la responsabilité

de porter l'engagement de la raison d'être face aux parties prenantes de l'entreprise, eux qui le plus souvent se sont emparés du sujet pour en faire une vraie clé d'entrée stratégique. C'est évidemment à eux qu'il reviendra de maintenir le cap, d'assurer l'équilibre de traitement entre les parties prenantes, d'assumer et d'expliquer les choix. C'est à ce moment précis, que leur parole sera perçue comme sincère ou pas, vis-à-vis des collaborateurs, des salariés, des actionnaires, des élus.

Ne nous y trompons pas, si l'opinion publique dont le regard sur l'entreprise a changé, peut entendre et comprendre tel ou tel décalage, tel ou tel retard, tel ou tel choix difficile, elle n'accepterait pas ce qui pourrait apparaître à ses yeux comme de la dissimulation ou de l'opportunisme. Elle ne comprendrait pas que quelques mois après avoir proclamé fièrement sa raison d'être, le retard accepté devienne renoncement, que les impératifs de court terme reprennent leur oppressant diktat, que l'intention de mieux faire n'ait été que prétexte de communication. Si c'était le cas, la confiance conquise par l'entreprise pourrait rapidement être remise en cause. Même sous l'effet de la crise, le pacte de la raison d'être ne peut être rompu. ■

### Biographie Bernard Sananès

Spécialiste des enjeux d'opinion, de l'accompagnement des dirigeants et de la communication d'influence.

D'abord journaliste, il a poursuivi sa carrière dans un groupe parlementaire puis en cabinet ministériel.

Il est ensuite directeur général d'Euro RSCG C&O (Havas), puis directeur de la Communication et des Affaires Publiques d'EDF, et président de l'Institut CSA (Groupe Bolloré).

En juin 2015, il crée ELABE, cabinet d'Etudes et de Conseil qui accompagne des grandes entreprises et des acteurs professionnels dans l'analyse des opinions et dans leurs stratégies de communication.

**8** Près de **10**  
Français sur **10**  
ont une bonne image  
des entreprises

**72%**  
des personnes interrogées  
en Août 2020 estimaient que les  
entreprises avaient été à la hauteur depuis  
le début de la Covid-19

**70%**  
des Français de moins de 35 ans estiment  
que les entreprises ont le pouvoir  
d'améliorer le monde dans lequel on vit.

Seuls  
**50%**  
des Français estiment que les entreprises  
qui ont choisi d'avoir une « *raison d'être* »  
auront plus d'impact dans les progrès  
de la société que les entreprises qui ont  
choisi de ne pas en avoir.

### Sources

Les chiffres cités sont issus de deux études : Celle réalisée par ELABE pour l'Institut de l'Entreprise du 31 juillet au 4 août 2020, et du 25 au 26 août 2020 et l'étude « *Reboot Reset* » réalisée par ELABE du 5 au 22 juin 2020. Auprès d'un échantillon de 10 011 personnes, représentatif de la population résidente de France métropolitaine âgée de 18 ans et plus.



ANALYSES

## Bertrand Valiorgue

UNE RAISON D'ÊTRE PEUT PERMETTRE DE REVISITER CERTAINS CHOIX TECHNOLOGIQUES ET INDUSTRIELLES

Parce qu'une raison d'être doit nécessairement être tournée vers l'avenir, Bertrand Valiorgue estime qu'elle implique une remise en cause des habitudes et une mise en tension créatrice. Le professeur de stratégie et gouvernance des entreprises à l'Université Clermont Auvergne en appelle également à la conquête d'une souveraineté européenne en matière de gouvernance des entreprises.



**Une raison d'être est tournée nécessairement vers l'avenir. Elle implique à ce titre une remise en cause des habitudes et une mise en tension créatrice.**

**SOCIÉTAL.- D'après vous quelles sont les entreprises qui se sont dotées (les premières) d'une raison d'être ? Est-ce qu'il y en a beaucoup ou pas ? Quelle est la nature ou les particularités des entreprises concernées ?**

**Bertrand Valiorgue.-** Il est à ce stade beaucoup trop tôt pour dresser un bilan de la loi PACTE. Les transformations introduites dans cette loi doivent s'évaluer sur le long terme. Il faut se garder de cette tentation bien française qui consiste à penser qu'une loi peut bouleverser les choses une fois que le décret d'application est publié.

Il est en revanche très intéressant de remarquer son appropriation par les acteurs et en particulier par les entreprises. En dépit de la crise Covid-19, on voit bien qu'un nombre croissant de dirigeants se sont emparés du sujet de la raison d'être pour l'installer dans leurs entreprises. Nous ne disposons pas aujourd'hui des statistiques suffisantes mais il me semble que les questions et projets autour de la raison d'être sont repérables dans tous les secteurs et cela quelle que soit la taille des entreprises. On voit également une belle dynamique autour des entreprises à mission.

Une des dispositions importantes de la loi PACTE relative au fonds de pérennité économique qui propulse les fondations actionnaires à la française, semble faire l'objet d'une mobilisation moins importante. Cet outil de transmission et de stabilisation du capital d'une entreprise est intéressant et ouvre un champ nouveau en matière de gouvernance. Il me semble à cet égard important de regarder dans quelques temps les entreprises qui auront confié leur actionariat et pilotage à une fondation.

**D'après ce que vous avez pu analyser, quelles sont les conditions pour qu'une entreprise puisse formuler une raison d'être ? Dans cette optique, quels sont les processus à mettre**

### **en œuvre ? Et quelles sont, selon vous, les difficultés qu'elles peuvent rencontrer ou avoir rencontrées ?**

Inscrire une raison d'être dans les statuts d'une entreprise n'est pas un acte anodin qui se réduit à un vote à l'occasion d'une assemblée générale avec les actionnaires. Cette raison d'être est la clé de voûte d'un projet stratégique qui vise à préciser comment l'entreprise participe, à travers son projet économique, aux grands défis sociaux, technologiques et environnementaux. Il faut donc y réfléchir à deux fois et laisser mûrir la question.

Je pense que certaines entreprises, qui ont très vite inscrit une raison d'être dans leurs statuts en 2019, sont sans doute aller un peu vite. Je crois d'ailleurs que l'inscription de la

raison d'être dans les statuts est le point final d'un important travail d'introspection avec les parties prenantes qui prend logiquement du temps. Cela implique également d'avoir une méthode et une logique de dialogue pour réaliser cette introspection.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier qu'une raison d'être est tournée nécessairement vers l'avenir. Elle implique à ce titre une mise en tension créatrice. Elle ne doit pas devenir une formule qui explique les performances passées et actuelles de l'entreprise. En disant cela, je pense que la principale difficulté en matière de raison d'être réside dans un manque d'imagination et de clairvoyance qui peut pousser certaines entreprises à rester enfermées dans leurs certitudes. Le risque principal aujourd'hui réside dans



**Cette raison d'être est la clé de voûte d'un projet stratégique qui vise à préciser comment l'entreprise participe, à travers son projet économique, aux grands défis sociaux, technologiques et environnementaux.**

un excès de confiance qui consolide des certitudes dans un monde économique et un environnement naturel qui bougent et se transforment dans des proportions inédites.

### **Que penser des raisons d'être publiées ? Et en quoi définir sa raison d'être permet de structurer ou d'infléchir les stratégies des entreprises ?**

Certaines raisons d'être sont tout à fait banales et elles n'ont aucun intérêt. D'autres au contraire sont très inspirantes et expriment clairement les défis auxquels s'attaquent l'entreprise.

Il faut cependant être prudent sur un point. Une raison d'être ne peut pas en soi bouleverser la stratégie mais elle peut en revanche permettre de revisiter certains choix

technologiques et industrielles. Elle peut également conduire à redéfinir des objectifs de performance et à transformer le dialogue avec les parties prenantes. Pour que la raison d'être impACTE la stratégie, il faut que les dirigeants changent le contenu de cette stratégie mais qu'ils transforment également les outils et processus stratégiques.

Un des grands enseignements de la stratégie d'entreprise réside dans la mise en évidence des aspects pratiques et opérationnels qui sont la source de la réussite. On peut avoir la meilleure raison d'être et une excellente stratégie mais si celles-ci ne sont pas mises en musique et intelligemment *opérationnalisées*, alors les résultats seront décevants.

À cet égard, je trouve importantes les initiatives et expérimentations qui sont



**Pour que la raison d'être IMPACTE la stratégie, il faut que les dirigeants changent le contenu de cette stratégie mais qu'ils transforment également les outils et processus stratégiques.**

développées autour du *reporting* extra-financier et de la comptabilité environnementale. Avec ces outils et ces démarches, on est dans le dur de la raison d'être. On n'est plus dans le discours et les bonnes intentions. Il est très positif de voir que certaines entreprises sont engagées sur ce chemin. Elles sont déjà dans le coup d'après selon moi.

**Quels sont les impacts (actuels ou prévisibles) sur les parties prenantes (actionnaires, salariés, territoires, etc.) ? Quelles sont les surprises ?**

En toute logique, les parties prenantes devraient être positivement impactées par l'installation d'une raison d'être et le déploiement d'une stratégie. S'il n'y a pas de changements et de retours positifs, c'est que l'exercice a été raté ou partiellement conduit.

Néanmoins, je pense qu'il faut aussi être lucide sur les effets que peut avoir l'affirmation d'une raison d'être. Cela peut parfois conduire les dirigeants à prendre des décisions difficiles autour de l'arrêt par exemple de certaines technologies ou solutions commerciales qui ne sont plus en phase avec les besoins des clients et les attentes de la société.

La notion de raison d'être possède une facette disruptive car elle conduit à prendre conscience que certains savoir-faire, qui ont fait le succès de l'entreprise dans le passé, sont obsolètes. Il ne faut jamais oublier qu'une entreprise est quelque chose de vivant qui se transforme. La raison d'être rappelle cela et oriente cette dynamique de transformation. On sait que

ces transformations ont aussi des conséquences péjoratives pour certaines parties prenantes.

**Quels sous les processus, d'après vous inéluctables, et le cadre de droit qui va se diffuser à l'international ?**

La loi PACTE est importante car elle introduit une bifurcation dans le droit des sociétés et les pratiques de gouvernance. On peut toujours imaginer un retour en arrière avec un retournement politique mais la porte est ouverte et une nouvelle trajectoire est clairement tracée.

La diffusion à l'échelle européenne est importante et nécessaire. Mais il y a aussi des vents contraires en Europe qui sont susceptibles de retarder les évolutions législatives de grande portée. Il est sans doute important de compléter ces avancées législatives par d'autres initiatives qui viendraient renforcer cet élan. Je pense en particulier à la nécessité de reprendre notre souveraineté sur les normes comptables qui sont aujourd'hui édictées par un organisme privé qui reçoit ses consignes en provenance des États-Unis. Il est aussi important que nous ayons un système de notation extra-financier qui conforte le modèle de gouvernance européenne.

Nous avons également besoin de consolider tout un écosystème financier responsable. BlackRock, State Street et Vanguard occupent une place trop importante dans le capital des sociétés européennes. C'est donc un ensemble d'initiatives législatives et organisationnelles que nous devons développer à l'échelle européenne. La présidence française du Conseil de l'Union européenne à

partir de janvier 2022 constitue sans doute une opportunité pour pousser cette logique qui consiste à affirmer les spécificités d'un modèle de gouvernance d'entreprise européen. Nous devons conquérir une souveraineté européenne en matière de gouvernance des entreprises.

En ce qui concerne le cas français, on peut aussi imaginer des évolutions du droit des sociétés

pour soutenir les initiatives des dirigeants qui souhaitent que leurs entreprises aient une contribution positive à la vie de la Cité. On peut par exemple imaginer une suppression des droits de vote pour certains actionnaires activistes dont l'activité et les pratiques déstabilisent les entreprises. La recherche en management a montré que les entreprises qui sont le plus engagées sur le chemin de la RSE et du développement durable sont aussi les entreprises qui sont le plus attaquées par les activistes. Il faut mieux les protéger et faire bouger le droit des actionnaires.

On peut également envisager des évolutions dans le processus de nomination des administrateurs afin de donner plus d'indépendance aux conseils d'administration. Ces administrateurs sont aujourd'hui proposés par les dirigeants et élus par les actionnaires. Il nous faut des conseils d'administration plus indépendants. On pourrait imaginer des processus d'élection des administrateurs ou une moitié serait proposée par le conseil en place et une autre par le comité des parties prenantes. Cette parité donnerait un plus grand recul et une indépendance plus marquée par rapport

aux dirigeants et aux actionnaires. Il me semble important que l'on trouve des moyens et solutions pragmatiques pour augmenter la qualité et l'indépendance des conseils d'administration.



**La notion de raison d'être possède une facette disruptive car elle conduit à prendre conscience que certains savoir-faire, qui ont fait le succès de l'entreprise dans le passé, sont obsolètes.**

Cet organe est la clé de voûte de la gouvernance. Il est le garant de la pérennité de l'entreprise et de sa raison d'être. La loi PACTE n'a rien touché à cet enjeu. D'autres dispositions pourraient aller dans ce sens. ■



### Biographie Bertrand Valiorgue

Bertrand Valiorgue est professeur de stratégie et gouvernance des entreprises à l'Université Clermont Auvergne.

Il est membre du laboratoire de recherche ClerRMA (EA 3849). Ses travaux de recherche portent sur la gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises auxquelles il a consacré de nombreux articles et chapitres d'ouvrage.

Il est l'auteur d'un essai consacré à la raison d'être de l'entreprise publié aux Presses Universitaires Blaise Pascal. ([www.bertrand-valiorgue.com](http://www.bertrand-valiorgue.com)).



DÉBAT

## Olivia Grégoire

LA LOI PACTE EST UNE LOI DE RESPONSABILISATION DU CAPITALISME QUI A LE MÉRITE D'ÊTRE TRÈS OPÉRATIONNELLE

La secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, analyse la façon dont les entreprises se sont progressivement emparées des dispositifs de la loi PACTE. Un texte dont elle a été l'une des initiatrices à l'Assemblée nationale. Olivia Grégoire appelle de ses vœux la poursuite du déploiement de ses dispositifs avant de franchir une nouvelle étape.

Propos recueillis par Philippe Reiller et Aude de Castet



**SOCIÉTAL.- En 2018 vous avez présidé la commission spéciale de l'Assemblée nationale sur la loi PACTE. Pourquoi vous êtes-vous engagée personnellement sur ce dossier, notamment concernant la raison d'être et les entreprises de mission ?**

**Olivia Grégoire.-** Dès 2017, en tant qu'élue, je me suis intéressée à la future loi PACTE et me suis mobilisée pour la croissance et la transformation des entreprises pour des raisons claires. Je fais partie de celles et de ceux qui sont convaincus que le capitalisme a certes des défauts et des faiblesses mais que, pour autant, c'est le moins mauvais régime économique. Il a permis le développement de classes moyennes dans les pays en voie de développement, la diffusion du progrès médical comme de l'éducation. Il a connu ces dernières années, notamment avec la crise de Lehman Brothers, des épisodes qui ont démontré ses excès.



**Le capitalisme a certes des défauts et des faiblesses mais pour autant, c'est le moins mauvais régime économique.**

J'ai souhaité m'investir sur la responsabilisation du capitalisme et sur ce qu'il faut faire changer encore pour qu'il soit plus adapté à la société dans laquelle nous évoluons aujourd'hui. On est passé d'une société de la consommation à une société de la responsabilisation : en réalité le citoyen est tout à la fois client, épargnant, salarié et dans chacun de ses domaines d'expression, il ne cherche plus uniquement le meilleur prix, le

meilleur rendement, le meilleur salaire, mais il se préoccupe de plus en plus du sens et de l'impact de ses actes. Partant de ce constat, plutôt que de se focaliser uniquement sur les règles, il faut songer à changer les outils qui sont à la disposition des entreprises.

Avec la loi PACTE, nous avons essayé de faire évoluer de multiples outils dans la boîte à outils à la disposition des entreprises : avec dans le chapitre 3 des outils de gouvernance avec la mise en place de la raison d'être, de la société à mission mais aussi des fondations d'actionnaires, avec dans le chapitre 2 des outils au service du financement avec le fléchage de l'épargne-retraite et de l'assurance-vie vers des produits responsables. C'est grâce à la loi PACTE depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 que chaque Français disposera dans chacun de ses contrats d'épargne-retraite ou d'assurance-vie d'une unité de compte aujourd'hui, de trois unités de compte à partir de 2022, pour venir financer de la finance solidaire, des labels ISR ou verts. On a commencé avec la loi PACTE à faire évoluer l'orientation de l'épargne de l'ensemble des Français vers des produits plus responsables au service de la transition écologique ou sociale. Ce texte porte aussi deux autres dimensions : le partage de la valeur avec la suppression et la baisse du forfait social sur l'intéressement et la participation, l'actionnariat salarié ainsi que le partage du pouvoir dans l'entreprise avec l'augmentation du nombre des administrateurs salariés au sein des conseils d'administration. La loi PACTE m'a donc permis de poser toute une boîte à outils pour accompagner les entreprises au service d'un capitalisme plus responsable.

### **Cette réforme a-t-elle été votée facilement au Parlement ?**

À l'aune des derniers textes de loi, la loi PACTE est plutôt bien passée avec des oppositions dont, pour chacune d'entre elles, nous avons, avec Bruno Le Maire, réussi à embarquer certaines des propositions et amendements. Le groupe communiste a présenté des amendements en matière d'information des salariés et de transparence concernant la possible évolution du Groupe ADP, que nous avons retenus.

On a embarqué des propositions de la gauche sur les administrateurs salariés et la nécessité de mettre à leur disposition des formations pour qu'ils puissent mener à bien leur rôle de façon pleine et entière. Néanmoins le texte a fait l'objet de résistances, évidemment au sujet du Groupe ADP, mais ce n'était pas le cœur du texte et elle a surtout été le moyen pour une opposition en mal d'arguments d'en faire un point d'achoppement.

Car qu'il s'agisse de l'allègement des seuils de 50 salariés, de l'orientation de l'épargne au service d'actifs plus verts, plus solidaires, de la raison d'être et des sociétés à mission, l'ensemble des groupes parlementaires étaient plutôt en soutien de ces trois fondamentaux. Il y a même eu certains points d'unanimité notamment lorsque j'ai porté avec Laure de La Raudière des propositions concernant les conjoints collaborateurs afin de protéger les femmes des artisans.

### **Comment définiriez-vous l'ambition de la loi PACTE ?**

C'est une loi de responsabilisation du capitalisme qui a le mérite d'être extrêmement opérationnelle. C'est une clé de douze pour faire pivoter son modèle capitaliste au service d'un modèle qui intègre mieux les salariés, qui partage plus la valeur et le pouvoir et qui se positionne sur les enjeux d'aujourd'hui, notamment en matière de transition écologique et sociale.

### **La loi PACTE comportait-elle une clause de revoyure ?**

La loi PACTE apporte des modifications en profondeur et lance des chantiers dans le temps, nous avons donc souhaité prévoir dans la loi un bilan de sa mise en œuvre. Il s'est amorcé dès l'année dernière avec France Stratégie.

### **À quelques mois du deuxième anniversaire de la loi, combien d'entreprises ont adopté leur raison d'être et sont devenues à mission ?**

Au plan qualitatif, je soulignerai un premier point. Cette loi démontre que le législateur doit aussi croire à ce que nous disent les entreprises qui, pour certaines, avaient des velléités de se



**Les entreprises se positionnent de façon assez équilibrée entre l'environnemental et le social et beaucoup mettent en avant la notion d'accessibilité au plus grand nombre.**

transformer, d'intégrer une raison d'être, de devenir société à mission. Pourtant en 2018 quand on a missionné Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, beaucoup de gens me disaient être convaincus que cela ne marcherait jamais et m'avaient annoncé des cascades de contentieux dans les cabinets parisiens ! Aujourd'hui, cette loi fonctionne et de nombreuses entreprises sont en train de se l'approprier. À date, 130<sup>1</sup> entreprises sont déjà devenues sociétés à mission, elle étaient 50 début octobre et 67, en novembre.

Ce n'est pas réservé aux grandes entreprises, 2/3 d'entre elles sont des TPE de moins de 50 salariés. Huit groupes du CAC 40 ont déjà inscrit leur raison d'être dans leurs statuts et on compte plus d'une centaine d'entreprises qui ont choisi une raison d'être. L'année 2021 devrait être celle de l'amplification de ce mouvement et du changement d'échelle. 10 000 entreprises pourraient faire évoluer leurs statuts d'ici 2025.

### **S'agissant du contenu des raisons d'être, quelles thématiques se sont le plus imposées ?**

Je ne dispose pas encore d'étude qualitative précise. J'observe que beaucoup d'entreprises affirment leur souhait de participer à la société dans son ensemble, ce qui était le but même de la loi PACTE. Les entreprises se positionnent de façon assez équilibrée entre l'environnemental et le social et beaucoup mettent en avant la notion d'accessibilité au plus grand nombre, que ce soit pour l'alimentation, le logement, le véhicule.

### **Quels sont les freins à l'extension des dispositifs de la loi PACTE ?**

Il y a toujours un décalage entre la loi votée par le Parlement et ce que l'opinion publique, les salariés, les chefs d'entreprise ressentent dans leur quotidien. Il y a toujours un temps de latence pour que l'ensemble des acteurs se l'approprient. Depuis la promulgation de la loi, je me rends compte que les solutions que l'on a mises en place intéressent mais il faut lever les freins sur certaines craintes par rapport à l'engagement que cela suppose des entreprises. Faire bouger ses statuts et introduire une raison d'être dans ses statuts, c'est aussi faire bouger et réaffirmer le positionnement de son entreprise.

J'ai entendu des interrogations sur les conséquences d'un non-respect de la raison d'être ou si la mission ne converge pas bien avec ce qui avait été annoncé. On doit rassurer sur le fait que c'est une démarche volontaire et non coercitive. La loi ne prévoit pas de sanction, de menace, si jamais la raison d'être ou le statut d'entreprise à mission n'est pas exactement respecté. C'est une question d'équilibre à tenir : rassurer les entreprises qui veulent prendre ce virage tout en leur expliquant que ce n'est pas l'absence de mesure coercitive qui devrait le faire considérer comme un gadget. Les entreprises doivent comprendre qu'elles prennent cet engagement, bien sûr par rapport à leur communauté interne, mais surtout vis-à-vis de leurs communautés externes et des parties prenantes. Il n'était pas nécessaire de prévoir de menace parce que c'est le regard des parties prenantes sur la réalité

(1) Chiffres février 2021

de leur engagement qui évaluera la véracité de ce dernier.

Enfin, n'oublions pas le sujet de l'attractivité des talents en France. On n'attire plus les talents par les seuls salaires, notamment pour les jeunes diplômés. La rémunération n'est plus le seul élément d'arbitrage et donc le positionnement d'une entreprise en matière de raison d'être ou de société à mission constitue un outil formidable pour attirer des talents, qui sont prêts à s'engager, mais avec du sens. Être une société à mission est un élément extrêmement fort pour rendre plus attractive la marque

employeur et donc attirer des talents dans un contexte général plus difficile.

**Le cas Danone est intéressant. D'un côté, Emmanuel Faber a été précurseur en revendiquant très rapidement le statut de société à mission. De l'autre les actionnaires du groupe ont semblé plus circonspects et plus attentifs aux résultats financiers. Qu'en pensez-vous ?**

Cela démontre d'abord que la loi PACTE est faite aussi pour des entreprises qui sont au cœur de la bataille de la mondialisation. Devenir entreprise à mission ne signifie pas accéder à un statut d'entreprise hors sol, détachée des concepts de pertes, de profit, de compétitivité. Une entreprise à mission, comme n'importe quelle autre, aura à traiter des sujets sur les licenciements ou sa masse salariale. On peut être une société à mission et en même temps être complètement insérée, comme Danone, dans la guerre économique globale. On ne devient pas une entreprise à mission parce que cela rapporte de l'argent mais parce que cela rapporte du sens. L'essentiel est

de ne pas se détourner de la mission économique que l'on s'est donnée. Danone a fait énormément au service de la responsabilisation du capitalisme en devenant une société à mission, en revanche il faut être vigilant sur les assertions qui ont pu être celles du groupe. Ce n'est pas son statut d'entreprise en mission qui est en cause, ce sont des affirmations comme celle selon laquelle le groupe n'opérerait jamais de licenciement dans le futur sous la pression des actionnaires, qui ont pu semer quelques troubles. Soyons vigilants sur les expressions qui engagent l'avenir. Mais qu'une entreprise à mission puisse être amenée à devoir licencier,

cela ne me choque pas !

**Que répondez-vous aux critiques de la gauche sur des dispositifs de la loi PACTE qui seraient seulement de l'affichage, du marketing, voire un coup de bluff ?**

J'accueille bien sûr toutes les critiques mais j'attends surtout les propositions. Sous le dernier quinquennat, nous n'avons pas été assaillis de propositions en matière de responsabilisation du capitalisme pour les entreprises au quotidien. J'ai l'habitude de travailler sur ce sujet avec certains parlementaires de droite comme de gauche, dont certains ont, je le sais, des choses à dire, ce sont de toute façon des sujets d'avenir. Je constate que les entrepreneurs que je rencontre estiment que la suppression du seuil des 50, la réorientation de l'épargne, tout ce qu'on leur a ouvert au chapitre 3 de la loi PACTE, constituent pour eux une boîte à outils fort utile. Bien sûr, comme dans toute dynamique, il existe toujours quelques filous qui pourront en faire du *marketing* mais la loi mise sur des sujets d'avenir : transparence des



**Le positionnement d'une entreprise en matière de raison d'être ou de société à mission constitue un outil formidable pour attirer des talents, qui sont prêts à s'engager, mais avec du sens.**



**Ce n'est pas tant la raison d'être qui compte que sa pérennité.**

entreprises, mise en place d'un indicateur d'égalité professionnelle femmes-hommes qui est en train de se déployer, libre accès des comités de mission aux résultats de l'entreprise ou présence accrue des administrateurs salariés. J'ai du mal avec la métaphore du coup de bluff quand on met justement toutes les cartes sur la table. Avec la société à mission, on est obligé de donner ses preuves. Avec la performance extra-financière, il va falloir même évaluer, quantifier ces preuves. Donc un coup de bluff effectué avec autant de transparence ne peut pas être un coup de bluff !

### **D'où part l'initiative sur le terrain pour se saisir des opportunités du chapitre 3 de la loi ?**

L'initiative vient très souvent du patron, du conseil d'administration. J'espère que de plus en plus elle sera portée par les salariés, voire même par les clients ou les fournisseurs.

### **Inversement, la décision est-elle réversible ? Une entreprise peut-elle revenir en arrière ?**

Bien sûr ! Mais, à cette heure, je n'ai pas constaté de cas. On peut faire évoluer sa raison d'être en faisant à nouveau bouger ses statuts. Et si jamais une société à mission ment sur sa mission et que le comité de mission et les parties prenantes estiment que la mission n'est pas assurée, alors l'entreprise perd son agrément de société à mission. Aux yeux de la gauche, cela peut paraître trop léger comme sanction. Mais si l'on veut vraiment impulser de façon significative en France ce mouvement de société à mission et de raison d'être, il ne faut pas commencer par sanctionner, mais

par encourager et inciter. Et si une entreprise à mission devait perdre un jour son agrément, les journalistes le dénonceraient tout de suite et le dommage réputationnel serait potentiellement plus considérable qu'une simple sanction pécuniaire ou juridique.

### **Quels sont les enjeux particuliers de ces sujets pour les groupes du CAC 40 ?**

Un groupe du CAC 40 a plus de temps et de moyens pour travailler à sa raison d'être mais le fait que des PME et certaines TPE soient engagées dans la voie de la raison d'être montre bien qu'on peut le faire quand on a connaissance des dispositifs et que l'on a une appétence pour ce sujet. Ce n'est pas tant la raison d'être qui compte que sa pérennité. L'important est de savoir si elle survit aux aléas de la situation économique, au changement des dirigeants notamment avec la crise que nous traversons. C'est peut-être plus facile pour des grandes entreprises de travailler à sa raison d'être grâce à leurs ressources mais les ETI et les PME ne sont pas étrangères à ce mouvement. Des ETI comme, entre autres, Yves Rocher constituent de bonnes locomotives sur ces sujets, parfois davantage que certaines entreprises du CAC 40.

### **La crise sanitaire a-t-elle constitué un frein ou un accélérateur pour la loi PACTE ?**

Je reprendrai la formule attribuée à Churchill : « *Never let a good crisis go to waste* ». Ne surtout pas gâcher une crise ! Pour une fois la régulation a posé avant la crise un cadre qui est conforté et même

revigoré avec cette crise. Par exemple, sur le chapitre 2 de la loi PACTE avec l'orientation de l'épargne des Français et le fléchage d'unités de compte dans chaque contrat d'assurance-vie pour le financement d'actifs ESG. Évidemment cette crise a constitué un choc et un frein, mais sur certains éléments, elle a été un accélérateur, notamment pour la réorientation de l'épargne et pour la gouvernance des entreprises dont on voit que celles-ci veulent associer de plus en plus les salariés et les consommateurs.

### **Quelles perspectives voyez-vous pour l'application de la loi PACTE dans l'ESS ?**

L'écosystème de l'économie sociale et solidaire est bien sûr propice pour intégrer et développer la loi PACTE puisque l'ESS est une économie qui depuis des décennies a placé les valeurs sociales, environnementales, de gouvernance et de transparence, devant la seule valeur lucrative, pécuniaire, de profit. Son ADN est justement cette recherche d'impact dans ces domaines et elle a dans son ADN des ferments de ce qui est déployé par la loi PACTE. Cette loi met à disposition de tous les acteurs de l'économie traditionnelle des outils qui étaient jusqu'ici ceux de l'ESS. Par exemple le secteur coopératif et mutualiste, par son essence et son histoire, apporte depuis longtemps des réponses à ces valeurs qui sont au cœur de leur positionnement.

Avec la crise, on peut souligner la manière dont les mutuelles se sont comportées au regard de certains assureurs ou encore la façon dont des coopératives, notamment agricoles, ont apporté des solutions à des problèmes engendrés par l'économie de plateformes et l'ubérisation. Je suis très agréablement surprise, depuis plusieurs mois, par la maturité de l'écosystème ESS. Les acteurs de l'ESS sont disposés à étendre leurs valeurs, leurs pratiques,

leurs méthodes et à s'ouvrir au reste de l'économie pour l'inspirer. Ils ne sont pas préoccupés de garder un monopole. C'est très encourageant de voir comment les échanges que l'on insuffle entre l'ESS et l'économie traditionnelle sont devenus très riches. Je me félicite d'une vraie ouverture de l'ESS pour inspirer l'économe conventionnelle.

### **Quels exemples de modèle vertueux pourriez-vous citer dans le secteur de l'ESS ?**

L'ESS n'est surtout pas une petite économie, une économie à part. Jean-Marc Borello démontre depuis des années avec le Groupe SOS, devenu aujourd'hui la première entreprise sociale européenne, qu'on peut être durable, positionné sur ces sujets d'ESS, et en même temps rentable. En décembre, j'étais par exemple avec lui dans un Ehpad non lucratif où chacun paie en fonction de ses revenus.

Le Groupe SOS promeut des modèles économiques et sociaux mais il ne s'agit pas de *pro bono*, il s'agit d'un champ économique à part entière. Je pense à une autre entreprise inspirante, Phénix, créée par Jean Moreau. Cette société de l'ESS récupère les invendus des entreprises pour les distribuer à des associations. On évolue ici dans une activité de la tech, génératrice de revenus et d'emplois, mais qui a un fort impact social et solidaire. Cet entrepreneur social engagé et ses équipes lèvent des fonds, attirent des investisseurs. Leur démarche correspond à ma conception d'une économie plus responsable, à savoir, mettre la finance au service de ces acteurs qui pensent « *impact* » et qui sont utiles aux autres et à la planète. En pleine crise de confinement, les équipes de Phénix, à la rentrée, ont recruté entre octobre et novembre plus d'une dizaine de collaborateurs dans toutes les régions de France. Voilà une entreprise de l'ESS résiliente, moderne, portée par des gens



**Le plan de relance vise à sauver nos entreprises, nos emplois et préparer la France de 2030 en matière de business.**

qui font à la fois de la rentabilité et de l'utilité sociale. C'est à ce modèle économique-là auquel je crois dans l'avenir !

**Quelle est l'étape d'après la loi PACTE ? Faut-il envisager un PACTE 2 ? Comment avancer sur tous ces sujets ?**

Bien sûr, on peut toujours imaginer à compter de 2022 un PACTE 2 allant plus loin : on a toujours besoin de simplifier, d'accompagner les entreprises. Mais pour ce qui est du présent, tâchons de déployer au maximum le potentiel de cette loi. Fait suffisamment rare pour être souligné, ce texte a vu tous ses décrets d'application sortir dans les neuf mois qui ont suivi son adaptation. Ensuite, rien n'indispose plus les entrepreneurs que l'instabilité juridique, les changements de pied, avec les changements de gouvernement.

On a encore beaucoup d'entreprises à convaincre sur la raison d'être et la société à mission, l'ensemble des Français ne sait pas encore que dans leur contrat d'épargne se trouvent des unités de compte solidaires et responsables. Disposons d'abord d'une première évaluation de cette loi et assurons-nous que la loi PACTE 1 soit pleinement appliquée avant de faire une loi PACTE 2. Des sujets sont encore en attente cette année avec notamment la mise en place en 2021 du guichet pour la création d'entreprise et la simplification des formalités.

**En amont de la loi PACTE, on se rappelle les inquiétudes d'associations patronales redoutant que la loi PACTE rouvre la boîte de Pandore de la**

**judiciarisation et pointant des risques d'encombrement des tribunaux. Autant de contentieux qui n'ont pas eu lieu. Mais seulement 8 entreprises du CAC 40 ont défini leur raison d'être. Pour hâter le mouvement, ne pourrait-on pas conditionner les aides publiques du plan France Relance à la définition de la raison d'être ?**

Il ne faut pas faire dévier les actions économiques de leurs objectifs. Le plan de relance vise à sauver nos entreprises, nos emplois et préparer la France de 2030 en matière de business. Il est déjà intégralement conditionné : pas de prime jeune, de prime handicapé ou de prime apprenti si l'entreprise n'embauche pas ce type de profil, pas d'accès à *MaPrimeRénov'* sans rénovation globale de son logement, etc. Le seul sujet non conditionné est la baisse des impôts de production car on doit faire baisser le coût du travail en France. Il ne faut pas corréliser des évolutions de gouvernance à un plan dont l'objectif est de sauver économiquement la France percutée par une crise historique. Si on établissait ce lien entre plan de relance et raison d'être, les entreprises ne viendraient pas chercher les aides et préféreraient mettre la clé sous la porte plutôt que de se faire aider par l'État. On doit éviter tout contre-signal qui effraierait des entrepreneurs qui ont besoin actuellement de l'État.

**Le 7 décembre 2020, l'Union européenne a opté pour une résolution sur la gouvernance durable des entreprises (2020/2137 INI), marque-t-elle une étape supplémentaire dans la conception de l'entreprise par**

**rapport à la loi PACTE ? En quoi l'Europe a-t-elle un rôle à jouer dans la définition des indicateurs de performance des entreprises ?**

Le vote de cette résolution a tous les attributs d'un débat de technocrates, mais c'est en réalité un vrai débat de société. La résolution européenne marque un tournant dans une conception européenne de l'entreprise sur laquelle la France a été pionnière, notamment avec la loi PACTE. L'Europe a une place à prendre, pour ses entreprises, et pour ses consommateurs dans la régulation de la performance extra-financière. Si on se laisse dicter les règles du jeu par l'Asie ou les États-Unis, c'est demain toute une conception de société à laquelle il faudra nous plier. Mais le débat ne pourra pas se traiter en un claquement de doigts. ■

**Biographie Olivia Grégoire**

Olivia Grégoire est secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, dans le gouvernement Jean Castex, depuis le 26 juillet 2020.

Membre de La République en marche (LREM), elle se lance en politique en 2017, et est élue députée dans la douzième circonscription de Paris lors des élections législatives.

Au début de son mandat de députée, elle aura dissous son cabinet de conseil en stratégie et communication, établi dans la droite ligne de sa carrière dans la communication, au service de grandes entreprises privées et institutions publiques.





DÉBAT

## Jean-Claude Mailly

UN MODÈLE DE CO-CONSTRUCTION VA S'IMPOSER,  
CHACUN PRENANT SES RESPONSABILITÉS

L'ex-secrétaire général de Force ouvrière analyse comment les avancées de la loi PACTE marquent une étape importante vers l'émergence d'un modèle de co-construction et vers le partage des valeurs dans l'écosystème des entreprises. Partisan du primat de la négociation sur le conflit, Jean-Claude Mailly estime indispensable une dimension européenne à ces questions et dessine pour l'économie post-Covid les contours d'un capitalisme différent.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



**Sur le moyen-long terme, les entreprises, qui ne prendront pas en considération ces sujets, perdront en compétitivité et périlcliteront.**

### **SOCIÉTAL.- Quels sont selon vous les éléments majeurs de la loi PACTE ?**

**Jean-Claude Mailly.-** Ce sont les sujets raison d'être et société à mission même si on aurait pu espérer aller plus loin avec cette loi à la suite du rapport Notat-Senard. Voilà un élément-clé pour les évolutions à venir de l'entreprise. Sur le moyen-long terme, les entreprises, qui ne prendront pas en considération ces sujets, perdront en compétitivité et périlcliteront.

### **Vous étiez donc favorable à ces mesures lors de l'élaboration de la loi ?**

Bien sûr. Nous avons d'ailleurs été auditionnés par la mission Notat-Senard puis par la commission spéciale de l'Assemblée nationale. Et nous avons soutenu le processus.

### **Ce texte avait suscité des remous du côté patronal. Qu'en pensez-vous ?**

Il y a toujours des résistances quand on veut changer les choses. Il y a des craintes pour l'instant non fondées. On connaîtra sans doute avec le temps des difficultés, des problèmes, mais qui ne relèveront pas forcément de contentieux.

### **En quoi la loi PACTE aurait-elle pu aller plus loin ?**

Par exemple, en inscrivant des délais si l'entreprise ne s'engage pas sur la raison d'être. Mais je crois qu'il

ne faut pas aller trop vite et laisser du temps à la structure pour s'adapter. Cette loi est appliquée, insuffisamment sans doute, mais le contexte de la pandémie ne favorise pas le mouvement car les entreprises sont confrontées à d'autres priorités.

d'autres pays, le système des fondations n'a jamais bien fonctionné en France. Sur ce terrain-là aussi, il faudra évoluer.

### Comment envisagez-vous l'étape d'après ?

Quand Danone s'engage et annonce un plan de restructuration, cela crée des discussions et des difficultés. Mais ce n'est pas parce qu'on définit une raison d'être, une mission que l'on se débarrasse des questions de rentabilité et de la pression des actionnaires. Il y aura des péripéties, mais on est ici sur une tendance longue. Si on veut que cela évolue, il ne faut pas trop braquer !



**La raison d'être c'est surtout une étape. La dimension européenne m'apparaît indispensable.**

Dans le cadre des travaux du *think tank* Synopia, nous avons créé un indice de la responsabilité globale de l'entreprise. Sont convoquées toutes les parties prenantes, les collaborateurs, les salariés, les actionnaires, les clients, les collectivités locales. On mesure aujourd'hui plus facilement les questions environnementales que les questions sociales. Vous remarquerez que la secrétaire d'État Olivia Grégoire évoque même un futur Yuka des entreprises ! À l'avenir, les entreprises qui ne prendront pas en compte ces éléments souffriront vraiment et ne seront plus dans la compétition.

On doit reconnaître que la France a été globalement en retard sur ces questions. Mais il n'y a aucune raison maintenant que l'on subisse sur ces sujets ce qu'on a déjà subi sur les normes comptables IFRS et les modalités de culture anglo-saxonne. Avec la loi PACTE, la France a été en retard par rapport aux États-Unis et même par rapport au Royaume-Uni. Ce décalage porte d'ailleurs plus sur les indicateurs que sur la notion d'entreprises à mission. Dans le même ordre d'idées, il faut reconnaître que, contrairement

On est en train d'évoluer sur la notion de RSE, qui n'a souvent été qu'un outil marketing. Les investisseurs ne vont plus se contenter de la simple bonne réputation RSE de l'entreprise. De plus en plus, ils veulent mesurer l'impact de leur investissement, le résultat

concret sur le plan social ou environnemental. De grandes entreprises lancent aujourd'hui des émissions en s'engageant sur un objectif par exemple environnemental à huit ans avec des taux d'intérêt bas, et si les objectifs ne sont pas atteints, elles acceptent le principe des sanctions. Les investissements à impact sont les investissements d'avenir.

La raison d'être c'est surtout une étape. Il faut ensuite laisser mûrir et après on ira plus loin. Une dimension européenne m'apparaît aussi indispensable sur ce sujet. La France étant aujourd'hui en pointe là-dessus, sa présidence de l'Union européenne au premier semestre 2022 lui permettra de profiter de cette période pour avancer.

On est sur un sujet de moyen-long terme. Toutes les entreprises s'y mettront d'une manière ou d'une autre. Il y a déjà eu des évolutions nettes. Souvenez-vous de la catastrophe en 2013 du Rana Plaza au Bangladesh, elle a conduit les entreprises donneuses d'ordre du secteur à bouger. C'était aussi pour elles une question d'image vis-à-vis des consommateurs. Inditex a ainsi dû évoluer sur ses relations avec ses sous-traitants : les militants des principaux syndicats du groupe de mode peuvent désormais se déplacer chez n'importe quel sous-traitant pour y vérifier les conditions



**On doit jouer sur trois éléments dont la conjugaison est positive : le rôle des salariés administrateurs, ensuite le développement de l'actionnariat salarié, et enfin il faut savoir créer une relation de respect et de confiance.**

de travail. Toutes les entreprises du secteur qui fermaient les yeux sur le sous-traitant de dernier rang en contravention ont compris qu'elles ne pouvaient plus continuer comme avant. Mais c'est sûr qu'on ne peut pas changer le modèle en trois semaines !

### **Comment améliorer la relation entre groupes et sous-traitants ?**

L'une des responsabilités des grands groupes va concerner leur attitude par rapport à l'ensemble de leurs sous-traitants. Lors de la mise en place du Cice, on a quand même vu nombre d'entreprises, privées et publiques, s'adresser à leurs sous-traitants pour qu'ils leur fassent remonter une partie de leur crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Ce ne sont pas de bonnes pratiques. Avoir une logique de bon comportement avec ses sous-traitants, ce sera profitable pour tous. Les grands groupes vont devoir tous s'y mettre. Quand j'étais en responsabilité à FO, on n'a jamais réussi à ouvrir une négociation interprofessionnelle sur la sous-traitance par exemple. La CPME était d'accord, mais le Medef s'y opposait.

### **Dans une récente tribune vous avez appelé de vos vœux le partage des valeurs ? Qu'entendez-vous par là ?**

Quand il est évoqué par le gouvernement, le partage de la valeur se résume essentiellement à la question de l'intéressement et de la participation. Cela doit aller beaucoup plus loin. Le partage des valeurs, ce sont les relations de l'entreprise dans son écosystème. Au-delà de la question importante du partage

de la valeur ajoutée, il s'agit des relations avec les sous-traitants et donc avec les cinq parties prenantes : les salariés, les actionnaires, les collectivités territoriales, les fournisseurs et les clients.

### **Parfois on distingue parties prenantes et parties constituantes composées du capital et du travail. Ne craignez-vous pas qu'en posant le travail comme simplement l'une des parties prenantes, cela ne déséquilibre les choses en faveur du patron ?**

Les relations sociales en France ont été plus marquées que dans d'autres pays par le conflit avec le duo CGT-Parti communiste. Le rapport de force a longtemps privilégié le conflit. L'avenir ne sera pas dans la cogestion, mais dans la co-construction. Ce modèle doit s'imposer, chacun devant prendre ses responsabilités. Il s'agit d'arriver à atteindre une vraie relation de confiance. Cela fonctionne dans des entreprises où ce système existe. Le plan social y est négocié et revu. C'est cela, la co-construction, une approche où on privilégie l'accord.

### **Comment pourrait-on renforcer la co-construction ? Au niveau de la gouvernance ?**

On doit jouer sur trois éléments dont la conjugaison est positive : le rôle des salariés administrateurs, ensuite le développement de l'actionnariat salarié, et enfin il faut savoir créer une relation de respect et de confiance.

### **Faut-il renforcer le rôle des administrateurs salariés, comme**

### la loi PACTE l'encourage, ou bien celui des IRP à travers les conseils sociaux et économiques (CSE) ?

Je ne suis pas favorable à la proposition de Thomas Piketty de désigner 50% d'administrateurs salariés, ce qui nous mènerait tout droit vers le modèle allemand. Outre la voix des salariés qui existe au sein des conseils d'administration, c'est la nature des relations sociales qui importe, y compris s'agissant des conseils sociaux et économiques (CSE). On a vu la manière très contrastée dont se sont mis en place les conseils sociaux et économiques (CSE) après les ordonnances.

Il faudrait certainement revoir certains points. La mise en place des conseils sociaux et économiques (CSE) devrait par exemple permettre plus de discussions sur la stratégie de l'entreprise ou sur le nombre - aujourd'hui insuffisant - de délégués mandatés sur les chaînes de production qui permettent d'alerter en amont les directions. On s'est trompé aussi sur les questions d'hygiène et de sécurité : la suppression du CHSCT a été une erreur. Les prérogatives ne sont pas les mêmes entre le CHSCT et la commission sécurité du conseil social et économique (CSE).

Je relève que certaines entreprises sont allées plus loin que la loi. Chez Zara un accord a prévu une commission non décisionnelle : tous les mois, le président et le DRH discutent librement sur la stratégie de l'entreprise avec les délégués syndicaux centraux. Cela sert à déminer des sujets, cela devient ensuite moins conflictuel.

### Comment devrait fonctionner selon vous ce système de co-construction ?

Dans cette co-construction, on privilégie la discussion et la négociation, et cela des deux côtés de la table. On réussit à créer une relation de respect et de confiance. Et quand un problème surgit, on en discute en amont, on essaie ensemble de trouver une solution et ensuite on avance. C'est un système qui fonctionne déjà pas mal dans des entreprises comme Airbus et même chez Carrefour.

Pour autant, il existe encore des entreprises où le DRH n'est pas au comité de direction ni au comité exécutif. Il faudrait revoir cela, c'est du bon sens. Je note d'autres travers. Dans les entreprises, on a scindé les relations humaines et les relations sociales avec des gens qui parfois ne se parlent même plus ensemble au point qu'on s'est mis à créer des directions de la stratégie transversale !

### Quels bénéfices les salariés peuvent-ils tirer de la loi PACTE ?

Il n'y pas d'impact concret immédiat sur la situation des salariés, mais on est sur la construction d'un état d'esprit dans





**Les consommateurs doivent être mieux informés. Il faut faire confiance à leur intelligence et à leur curiosité.**

l'entreprise. Il ne faut pas brusquer les choses. Si on avait prévu dans la loi que l'initiative serait revenue aux salariés, on aurait eu un blocage immédiat de nombre d'employeurs : les entreprises s'y seraient opposées et auraient pointé la cogestion. Je retrouve un peu cette démarche non-confliktuelle dans le cadre d'une de mes activités d'administrateur d'une société de gestion. Nous travaillons sur des investissements dans des PME sur des critères sociaux. On investit à condition que la PME accepte qu'on mesure chez elle l'impact social. L'objectif est bien sûr d'améliorer les choses.

Je ne crois pas avoir changé d'idée par rapport à l'époque où j'étais en fonction chez FO, j'ai toujours cru à des dispositifs visant à renforcer la négociation. Si je me suis révolté lors de l'épisode de la loi travail, c'est parce que je me suis trouvé face à un blocage, à un mur, malgré les propositions et les contre-propositions ! C'est un cas d'école qui m'a meurtri et m'a donné une fausse image de quelqu'un qui s'était « radicalisé » ! Si le gouvernement avait eu pour mission de vraiment discuter, cela se serait passé différemment.

**Le clivage entre syndicats protestataires et syndicats réformistes, une exception française, est-il toujours pertinent ?**

Il n'y a pas pour moi deux types de syndicalisme. Cette distinction est trop simpliste. Nationalement, la CGT est plus contestataire, la CFDT est plus réformatrice et chez FO, qui est réformiste, cela dépend des dossiers. La France est un cas atypique au regard du syndicalisme

dans les autres pays européens sur la notion d'indépendance syndicale. La conception stricte de l'indépendance syndicale n'existe pas chez eux, y compris vis-à-vis du politique. Historiquement les syndicats anglais financent le Labour Party. Dans les pays nordiques ou en Espagne, vous pouvez être président du syndicat puis ministre le lendemain. Je crois qu'on va progressivement se rapprocher de la situation de ces pays. Pour la CGT, la tendance est à l'affaiblissement : le système a fonctionné tant que le Parti Communiste était puissant, ce qui n'est plus le cas, mais dans l'appareil CGT, le lien syndicat-politique n'est pas coupé. Les cégétistes, proches de différents courants politiques - trotskystes, Insoumis... - ne peuvent alors se mettre d'accord que sur des positions très dures. Chez FO, c'est l'auberge espagnole : l'exercice démocratique y est permanent mais on ne parle pas politique et y cohabitent anarchistes et gens venus de tous horizons. La CFDT est une organisation plus sociale et sociétale, c'est plus que du syndicalisme. Mais on sait que pour qu'un projet de réforme ou d'initiative gouvernementale ou qu'une négociation avec le patronat se passe sans encombre, il faut deux organisations sur trois qui signent, qui sont en général la CFDT et FO.

**N'y a-t-il pas un problème de désaffection des salariés par rapport aux syndicats ?**

Il ne faut pas exagérer. Il y a eu des chutes liées à l'histoire et aux implantations sectorielles des organisations. Historiquement FO était à l'origine plus marquée fonction publique, secteur public. Aujourd'hui les adhérents du privé

y sont majoritaires. Cela a été encore plus vrai pour la CGT qui a vu tomber certains de ses bastions du public comme la sidérurgie.

Cela étant, le modèle qui s'est construit en France s'est attaché aux valeurs républicaines. Au nom de l'égalité, on a tenté de bâtir un dispositif qui assure un minimum d'égalité de droits. Ainsi quand le système d'assurance chômage est créé en 1958 par la négociation interprofessionnelle, l'accord va s'appliquer à tout le monde. Aujourd'hui encore, tout salarié, qu'il vienne d'une TPE/PME ou d'une multinationale, qu'il soit syndiqué ou non, possède les mêmes droits s'il perd son travail. En Suède, au contraire, chacune des trois organisations syndicales du pays gère sa propre caisse d'assurance chômage : le salarié choisit une des caisses et *de facto* il

est syndiqué. En Belgique également, les syndicats gèrent seuls l'assurance chômage. Il est donc clair que le système en France n'incite pas à la syndicalisation.

Certains en France se syndiquent par conviction, la majorité le font quand les syndicats obtiennent quelque chose dans l'entreprise. La représentativité de nos syndicats, on la juge par les élections avec des taux de participation qui restent élevés, entre 65% et 85% dans les grandes entreprises. Même s'il reste beaucoup à faire dans le secteur PME-TPE.

### **Comment faire pour accroître le taux de syndicalisation ?**

Le contexte doit s'y prêter. Il y a des périodes qui ne sont pas très favorables

pour cela mais, à l'aune de la longue vie d'une entreprise, il faut relativiser ces moments. Certains syndicats pour attirer des adhérents reviennent aussi à ce qu'on a appelé un syndicalisme de services.

Pour valoriser le rôle des syndicats et recruter, la loi Larcher, née après le conflit CPE, a certainement son utilité. Mais elle n'est pas assez appliquée ni respectée. Son champ d'application n'est pas complet puisqu'elle couvre uniquement le droit du travail mais pas la protection sociale.

Les gouvernements successifs ont essayé de la contourner en imposant des délais très courts pour passer leurs projets de loi. Parfois ce sont les partenaires sociaux qui ne se saisissent pas de l'opportunité de négocier.

Il faudrait que cette loi soit modifiée, devienne très opérationnelle et qu'on arrête de jouer sur les mots, comme on l'a fait à propos

de l'assurance chômage. La loi Larcher était une bonne initiative ! Dans une démocratie, il est quand même logique que lorsque le gouvernement ou le Parlement souhaite toucher à un élément du droit du travail, eh bien il en parle avant !

### **Dans vos activités aujourd'hui chez Alixio, vous côtoyez beaucoup d'entreprises. Que vous apprend cette expérience quant à la loi PACTE ?**

Chez Alixio, je fais essentiellement du réseau et puis de la formation. J'ai eu l'occasion de faire de la formation conjointe délégués syndicaux-DRH dans des entreprises à l'occasion de la mise en place des nouveaux CSE.

Je constate que les choses évoluent.



**Oui pour investir mais à condition de pouvoir en mesurer concrètement l'impact social ou environnemental. Tout cela rend cette évolution inéluctable.**



**Tout système vit des crises. Avant même la crise sanitaire, on était arrivé à un moment de bascule, de crise du système capitaliste.**

Ces sujets sont devenus une des conditions de la compétitivité des entreprises. Celles qui ne rentreront pas dans cette mécanique en souffriront économiquement. Elles n'ont plus le choix ! Elles seront jugées de tous côtés à partir des réseaux sociaux et des applications. D'une certaine manière, la nécessité va faire loi. Et les investisseurs vont de plus en plus aller sur ce terrain. Oui pour investir mais à condition de pouvoir en mesurer concrètement l'impact social ou environnemental. Tout cela rend cette évolution inéluctable.

**Estimez-vous comme Alain Minc qu'avec la crise sanitaire une page du capitalisme va se tourner ?**

Je ne sais pas encore, même si ce serait souhaitable. Pour tenter de répondre, on doit poser les paramètres du débat. D'abord, la question européenne qui est une des questions-clés. Face à la pression des États-Unis et de la Chine, il y a une nécessité vitale pour l'Europe de se transformer. Il faudrait une révision des traités, que les États membres de la zone euro puissent avancer plus vite que les autres sur des questions sociales et fiscales. Les syndicats européens se sont finalement mis d'accord sur cette position.

Deuxièmement, la crise sanitaire a montré la nécessité d'une réforme de l'administration. On y travaille

trop en silo, l'administration globalement a souffert de réformes successives, imposées pour des raisons budgétaires qui ont débouché sur de l'attrition... Le vrai débat devrait porter sur le rôle des services publics dans notre système de valeurs républicaines.

Le fait qu'avec la construction européenne les États nationaux ont aujourd'hui moins de pouvoir qu'auparavant a conduit aussi les administrations à être plus tatillonnes et plus conservatrices.

Il y a ici une réforme urgente à mener, en l'abordant sous l'angle du sens, du rôle des services publics.



**Cette crise à fort impact économique et social a favorisé la prise de conscience : on a vu qu'on avait besoin des structures publiques, État et banques centrales.**

Je suis convaincu que cela passe aussi par une réforme de l'ENA. Revoir les formalités d'entrée, peut-être en supprimant le concours externe : l'entrée à l'ENA doit être plus démocratique pour garantir une plus grande diversité sociale.

Ensuite, ce n'est pas parce que vous sortez dans la botte à l'ENA que vous devez avoir un passeport pour toute la vie. Il faut appliquer la méthode des militaires à l'École de guerre. Si vous êtes amené à prendre de nouvelles responsabilités, vous retournez en formation. Ce sont des stades nécessaires à passer !

Lorsque ces quinze dernières années on a procédé à des fermetures de services publics dans les territoires,

on a oublié l'essentiel. La vraie maison de service public, c'est une présence physique, par roulement, de représentants d'EDF ou de la Cnam (Caisse nationale de l'assurance maladie). Ce ne doit pas se limiter à un simple accueil devant un ordinateur comme ce qu'on nous propose aujourd'hui.

### **Avez-vous été surpris par la vulnérabilité de notre système de santé révélée par la pandémie ?**

Pas du tout. L'hôpital public est depuis des années en souffrance, victime de décisions d'inspiration libérale et budgétaire. Peu de temps avant mon départ de FO, j'avais organisé une réunion avec 80 directeurs d'hôpitaux, pas tous syndiqués. Tous me parlaient de *burn-out*, de réformes successives pour des raisons budgétaires impossibles à gérer et de leur activité accaparée par la négociation de lignes de crédit avec les banques. Tous les personnels se plaignaient.

Ce ministère vient de montrer qu'il n'est pas capable de gérer une crise. En interne, les directions du ministère se regardent toutes en chiens de faïence. À l'époque, je me suis battu pour que les directeurs d'ARS (agences régionales de santé) ne soient pas tous des fonctionnaires et des énarques. Je militais pour la présence parmi eux de directeurs de sécurité sociale. Toute l'administration a repris en main ces postes. *Idem* à Pôle emploi : les ex-ANPE ont marginalisé les ex-Assedic.

### **Comment va évoluer le capitalisme après cette crise sanitaire ?**

Tout système vit des crises. Avant même la crise sanitaire, on était arrivé à un moment de bascule, de crise du système capitaliste. Cela ne fonctionne plus comme cela le devrait dans les institutions

internationales, y compris sur le plan monétaire. Je serais favorable à une sorte de nouveau Bretton Woods afin que le dollar ne soit plus la seule monnaie de référence, mais aussi le yuan, l'euro ou encore établir un panier de monnaies. On devrait pouvoir remettre en cause les lois d'extra-territorialité américaines. L'OMC devrait être revitalisée. L'organisation internationale du Travail (OIT) devrait voir son rôle renforcé : il n'y a pas de sanctions en effet quand un pays est dénoncé parce qu'il ne respecte pas les conventions internationales sur le travail. Longtemps l'OIT n'était même pas conviée aux G7 et aux G20, une fâcheuse habitude que Nicolas Sarkozy a bien fait de corriger. Dès avant la crise sanitaire je pensais que face au modèle ultra libéral, on commençait à redécouvrir Keynes ou les post-keynésiens. Cette crise à fort impact économique et social a favorisé la prise de conscience : on a vu qu'on avait besoin des structures publiques, États et banques centrales.

Nous sommes dans une logique d'évolution. Les réflexes de conservation seront toujours là, mais je souhaite que la crise sanitaire accélère ce changement. Reste à savoir si cela changera dans les faits...

### **Rejoignez-vous ceux qui évoquent un post-capitalisme, résultante des diverses crises, notamment climatique, et de la paupérisation ?**

On n'arrive pas au bout du capitalisme. Il a connu bien d'autres crises, comme ce fut le cas après les guerres 14-18 et 39-45. Un capitalisme différent peut sans doute émerger demain. Les questions de raison d'être participent de cette évolution. Le capitalisme n'aura pas le choix, à la différence de tous les débats que nous avons connus sur la RSE qui a été



## Un moment difficile surviendra quand les États annonceront que la crise sanitaire est passée et commenceront à diminuer leurs aides.

trop souvent transformée en outil marketing. Cette fois les exigences vont être de plus en plus fortes tant sur le plan environnemental que sur le plan social et sociétal.

Le capitalisme se sortira probablement de cette crise tandis que les rapports de force économiques vont changer énormément. La Chine est devenue une grande puissance et s'organise autour d'une vision à 20 à 30 ans. Les États-Unis, renonçant quasiment à leur puissance militaire, n'exercent plus la même domination que par le passé. L'Europe reste insuffisamment forte.

Un moment difficile surviendra quand les États annonceront que la crise sanitaire est passée et commenceront à diminuer leurs aides. Tout sera alors possible. Des entreprises, notamment chez les indépendants, qui étaient déjà fragiles et qui sont actuellement sous respiration artificielle, finiront par aller au tapis. Les étudiants cumulent les difficultés. Une crise dure peut s'en suivre, émanant des commerçants et artisans. S'ajoutera l'effet des restructurations. Beaucoup d'entreprises, ayant de moins en moins de visibilité sur la sortie de crise, freinent et préparent des plans de restructuration.



Et on peut craindre l'impact d'un mouvement de ce type qui pourrait naître et coaguler quelques mois avant la présidentielle ! Le gouvernement devra en tout cas finir par traiter d'urgence ces problèmes compliqués et sensibles que sont le développement des inégalités et la montée de la pauvreté et y apporter des solutions. Tandis que montera le débat et les inquiétudes sur la dette et les moyens de la réduire... ■

### Biographie Jean-Claude Mailly

Jean-Claude Mailly a été secrétaire général de Force ouvrière de 2004 à 2018.

Il s'est reconverti dans le conseil en rejoignant la société de Raymond Soubie, Alixio, en qualité de senior advisor.

En 2019, il monte sa propre structure, JCBC Conseil. Il est administrateur de la société de gestion Homa Capital où il travaille sur l'investissement à l'impact.

Il est aussi administrateur et vice-président du think tank Synopia.

## LE THINK TANK SYNOPIA

Indépendant et non partisan, le think tank Synopia effectue des analyses sur les enjeux de gouvernance et élabore des propositions concrètes à destination des décideurs afin d'améliorer la gouvernance publique, la gouvernance des entreprises et les enjeux de cohésion, en France et en Europe.

Nos travaux sur la gouvernance s'articulent autour de 6 objectifs :

- Promouvoir le droit des citoyens à être bien gouvernés
- Renforcer la cohésion nationale et territoriale
- Redéfinir le champ d'action de l'État et améliorer ses modes d'intervention
- Redonner une perspective et une légitimité à l'Union européenne
- Développer l'influence française dans le monde
- Promouvoir l'éthique dans la gouvernance

Dans une démarche prospective fondée sur l'expérience croisée de ses membres, Synopia :

- apporte une vision transversale des enjeux politiques, économiques, militaires, sécuritaires, sociaux et sociétaux.
- propose des solutions de gouvernance innovantes à destination des décideurs publics et privés.

Synopia réunit des hauts fonctionnaires civils, des responsables militaires, des dirigeants d'entreprises, des intellectuels, de jeunes actifs et des étudiants.

Pour Synopia, la gouvernance s'entend comme la capacité de savoir susciter une vision partagée, et de développer sa mise en œuvre à tous les niveaux.

Les valeurs dominantes de Synopia : ouverture, collégialité, pragmatisme.

Le nom de Synopia est une contraction de synopsis et d'utopie qui permet d'envisager librement les scénarios du futur..



ENTREPRISES

## Geoffroy Roux de Bézieux

LA RAISON D'ÊTRE DOIT RÉSULTER D'UNE  
INTELLIGENCE COLLECTIVE LIBREMENT ORGANISÉE !

Le président du MEDEF revient sur l'intérêt pour l'entreprise d'engager une réflexion de fond sur sa raison d'être, qui doit être collective et mûrie dans le temps. Un travail nécessaire pour être mieux armé face aux crises que nous traversons et au nouvel environnement mondial.



La crise sanitaire, par son ampleur sans précédent dans une économie mondialisée et la mise à l'arrêt de l'activité économique qu'elle a provoquée, nous a tous pris de court.

Après un temps de sidération collective, cette pandémie a obligé entreprises et pouvoirs publics à réagir en un temps record et à prendre des mesures hors normes pour sauver les entreprises, protéger leurs salariés, assurer la continuité des services de santé et l'approvisionnement des populations. Un an après le début de cette crise sanitaire, la pandémie a notamment mis au jour l'importance des valeurs et de deux en particulier : la confiance et la solidarité.

Les entreprises qui, en amont de la crise, avaient déjà engagé un travail sur leur gouvernance, leurs valeurs, leur mission au sein de la société et qui ont su capitaliser sur leur écosystème paraissent mieux armées que les autres pour rebondir et s'adapter au nouvel environnement mondial. La robustesse d'une organisation s'apprécie notamment à sa capacité à traverser la tempête.

Cette crise agit comme un révélateur de la nécessité pour toutes les entreprises, quelles que soient leur taille ou la composition de leur capital, de fonctionner selon les règles de base d'une bonne gouvernance : un équilibre des pouvoirs, une diversité des membres du conseil d'administration et du management, des compétences, une intégration des dimensions relatives à la transition énergétique et à la transformation numérique.

Cette crise a également rappelé que faire front ensemble peut être un formidable accélérateur. À notre époque, une entreprise ne se suffit pas à elle-même, elle doit parvenir à fédérer pour progresser car la réussite s'accomplit d'abord en équipe. L'entreprise a une responsabilité plus large qui va au-delà de sa seule survie, sa santé économique est étroitement liée à celle



**Au-delà de sa création, la raison d'être est un élément vivant. Que l'entreprise ait choisi de l'inscrire ou non dans les statuts, il est important de continuer à en alimenter la substance car l'entreprise elle-même se nourrit de la raison d'être. Il faut s'y sentir lié !**

des autres. Il est difficile de développer ses activités si son écosystème est enrayé.

Les attentes de la société civile sont d'ailleurs très fortes en ce domaine. Pour autant, il serait stérile d'opposer l'entreprise responsable au sens de la loi PACTE et rentabilité. Une entreprise ne peut être utile à la communauté, si elle est en difficulté, le défi à relever pour les chefs d'entreprise consiste à rendre compatibles ces deux objectifs.

Nous évoluons dans un monde où la sensibilité des citoyens est plus que jamais axée sur le caractère concret des engagements pris, ainsi que sur le respect de ceux-ci. Les consommateurs ont des exigences et les talents refusent désormais de rejoindre une entreprise qui ne serait pas exemplaire. L'entreprise a un rôle important à jouer et beaucoup à gagner en agissant avec sincérité.

Ce sont ces attentes, qui ont conduit le gouvernement fin 2017 à reposer la question de l'objet social et de la raison d'être des sociétés et ces mêmes souhaits qui poussent l'Europe à se positionner en faveur d'une gouvernance durable. Ces défis, de nombreuses entreprises s'y étaient déjà attelées et n'ont pas attendu pour les relever.

Érigée par la loi PACTE, la raison d'être est en réalité et depuis toujours à l'origine de chaque projet d'entreprise. Certaines organisations, ont depuis mai 2019 – date

d'entrée en vigueur de la loi PACTE – choisi de s'interroger sur leur raison d'être.

J'ai moi-même souhaité que cette réflexion soit menée au MEDEF et ai proposé à nos membres en 2019 d'inscrire notre raison d'être : « *Agir ensemble pour une croissance responsable* », dans les statuts de notre organisation.



**Que votre raison d'être soit inscrite ou non dans les statuts de votre organisation, il est essentiel de veiller à sa pérennité et d'en faire un axe structurant de la réalisation de vos activités.**

La mise en place d'une raison d'être est une étape clé qui mobilise l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. Sa prise en considération et

son suivi dans le temps sont tout aussi déterminants. Que votre raison d'être soit inscrite ou non dans les statuts de votre organisation, il est essentiel de veiller à sa pérennité et d'en faire un axe structurant de la réalisation de vos activités.

À compter de la décision de mettre en place une raison d'être, il faut être ferme sur la volonté d'allier cette raison d'être au futur de l'entreprise et de ne pas simplement l'utiliser comme un effet de mode. La raison d'être ne doit pas être perçue comme un outil de communication ou de marketing, elle est un engagement fort.

Dès la publication du « Rapport Notat-Senard », on a vu poindre une pression de la société sur les entreprises pour qu'elles définissent leur raison d'être. L'entreprise doit résister à cette forte pression d'agir dans la précipitation. Une raison d'être ne se crée pas dans l'urgence ! Elle se réfléchit, se mûrit, se



**La raison d'être est le reflet de l'identité de l'entreprise, sa prise en compte doit donc être globale et son suivi, l'affaire de tous.**

nourrit collectivement ! J'encourage à cet effet, les entreprises à se fixer un objectif d'engagement collectif, car la raison d'être ne se décide pas seul. Elle est le reflet de l'identité de l'entreprise, sa prise en compte doit donc être globale et son suivi, l'affaire de tous. En ce sens, l'échange avec les parties prenantes est essentiel. Les collaborateurs doivent évidemment y être associés,

afin que demain la raison d'être soit portée chaque jour et sur le long terme. Le dialogue peut notamment s'instaurer au niveau

du conseil d'administration, avec les administrateurs représentant les salariés. Ces représentants sont des éléments clés et leur présence a d'ailleurs été récemment renforcée par la loi PACTE. Si le modèle allemand de la cogestion n'est pas transposable en France, il me paraît en revanche tout à fait essentiel de renforcer l'association des salariés à la vie de l'entreprise et notamment à ses résultats, en profitant de toutes les possibilités du droit français.

Ce dialogue doit être engagé avec tous. J'invite chacun à être curieux, pour embrasser largement l'écosystème de l'organisation et dialoguer avec ses collaborateurs, actionnaires, investisseurs, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, clients, la société civile, les ONG, etc. Ces échanges vous permettront d'appréhender leurs attentes, mais aussi de comprendre ce que votre entreprise peut apporter à la Communauté.

Je vois naître des volontés d'encadrer juridiquement ce dialogue, mais il me semble important d'offrir de la souplesse. Celui-ci, au même titre que l'association des parties prenantes doit être libre et non institutionnalisé, néanmoins chaque organisation doit s'y intéresser.

Il appartient à chaque entreprise de définir le périmètre de ses parties prenantes et de décider de la meilleure manière d'organiser le dialogue. Ce processus



**J'invite chacun à être curieux, pour embrasser largement l'écosystème de l'organisation et dialoguer avec ses collaborateurs, actionnaires, investisseurs, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, clients, la société civile, les ONG, etc.**

garantit une flexibilité et permet notamment à l'entreprise de s'adapter aux spécificités de ses activités ou des territoires où elle opère. La création doit résulter d'une intelligence collective librement organisée !

Au-delà de sa création, la raison d'être est un élément vivant. Que l'entreprise ait choisi de l'inscrire ou non dans les statuts, il est important de continuer à en alimenter la substance car l'entreprise elle-même se nourrit de la raison d'être. Il faut s'y sentir lié ! Dans ce cheminement, la gouvernance et le conseil d'administration ont à mon sens un rôle de gardien, en instaurant un suivi régulier et ambitieux.

La raison d'être est un travail de longue haleine, mais lorsqu'elle a été bien définie, elle peut s'avérer être un formidable outil pour guider sa stratégie à court, moyen et long terme. ■



**Geoffroy Roux de Bézieux** est le président du MEDEF depuis le 3 juillet 2018. Il est élu pour 5 ans.

- Entrepreneur depuis 22 ans
- Président-fondateur de Notus-Technologies
- Président du MEDEF depuis le 3 juillet 2018
- Diplômé de l'Essec et d'un DESS de l'Université Paris-Dauphine
- 55 ans, marié à Sabine (présidente de fondation), 4 enfants.

Depuis 2014, Geoffroy Roux de Bézieux est fondateur de Notus-Technologies, (40M€ de CA – dont une part significative à l'international – 250 salariés). Il débute sa carrière en entreprise au sein du groupe L'Oréal, où, pendant 10 ans, il exerce des fonctions au marketing notamment, en Angleterre puis directeur général en Pologne.

En 1996, à 34 ans, il devient entrepreneur et crée The Phone House, première chaîne de magasins entièrement dédiés à la téléphonie mobile. En huit ans la société ouvre 200 points de vente et réalise 200M€ de CA. En 2000, le groupe se cote à Londres et prend le contrôle de The Phone House. Il en devient alors directeur général pour développer The Phone House en Europe de 2000 à 2004. À son départ le groupe compte 2 000 magasins, 10 000 employés et 1M£ de chiffre d'affaires.

En 2004, il crée la société Omea Telecom qui lance Breizh Mobile, le premier opérateur mobile alternatif (MVNO). En 2006, il convainc le groupe Virgin d'investir dans ce projet et lance Virgin Mobile. En décembre 2014, Numericable rachète Omea Telecom pour 325M€. Le groupe compte alors 1,8 million de clients et réalise 460M€ de CA.

En 2014, il crée le groupe Notus-Technologies, qu'il contrôle à 100%.



ENTREPRISES

## Jean-Marc Borello

L'ENTREPRISE DOIT RESTER ENTREPRISE À MISSION  
AU-DELÀ DES PÉRIPÉTIES ACTIONNARIALES

Le président du groupe leader en France du secteur de l'économie sociale et solidaire analyse comment la loi PACTE a contribué à développer les liens entre économie sociale et économie classique. Jean-Marc Borello, qui a accompagné depuis les années 80 la montée de ces thématiques, plaide pour des indicateurs de performance et des mesures d'impact social et écologique, notamment définies en collaboration avec des laboratoires de recherche.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



**SOCIÉTAL.- Dans votre livre *L'entreprise doit changer le monde* publié en janvier 2019 aux Editions Débats Publics, vous appelez l'entreprise à devenir le pivot de l'émancipation individuelle et de l'amélioration collective. La loi PACTE a-t-elle aidé les entreprises à être au rendez-vous et à revivifier leur relation avec les Français ?**

**Jean-Marc Borello.-** Le rapport Notat-Senard en passant par la loi PACTE jusqu'à la crise que nous connaissons, ce sont pour moi trois accélérateurs du fait que l'entreprise doit évoluer. L'arrivée de la crise doit finir de convaincre ceux qui n'ont pas encore compris ce changement. La loi PACTE, c'est d'abord la contribution de l'État pour rendre les choses possibles et les faciliter, comme pour l'apprentissage et la formation. Ce n'est pas le rôle des pouvoirs publics de faire, c'est celui de l'entreprise, qui est la plus rapide et la plus agile pour faire évoluer les choses.

Sur la loi PACTE, on a connu des pionniers comme Antoine Frérot et Emmanuel Faber, mais autour d'eux, des gens avaient envie d'avancer sur ce terrain mais ils n'osaient pas le faire. Dans les grandes entreprises, il y a le poids de l'actionnaire, de la nécessaire rentabilité, ce qui incite des gens à considérer que cette évolution serait accessoire. J'ai toujours pensé que la transition sociale, environnementale ou numérique devait se faire dans

### Zoom sur le Groupe SOS

Le Groupe SOS est la 1<sup>ère</sup> entreprise sociale en Europe. Né il y a plus de 35 ans, au cœur des « années Sida » le Groupe SOS a, au fil des années, diversifié ses domaines d'interventions, pour lutter contre toutes les exclusions.

Avec plus de 21 500 personnes employées et 550 établissements et services, les actions du Groupe SOS ont, chaque année, un impact sur plus d'1,7 million de personnes, en France et à l'international.

Dans le cadre de la lutte contre la Covid-19, le Groupe SOS a créé 1 000 postes d'apprentis et d'alternants, et recrute largement dans les métiers en tension du soin et du social.

Ses structures accompagnent chaque jour des entreprises et associations qui souhaitent accroître leur impact.

l'intérêt de l'entreprise et que les pouvoirs publics devaient être des facilitateurs et non pas s'inscrire dans un système de punitions ou de distributions de bons points.

Il faut faire confiance aux entrepreneurs qui globalement ont compris que cela rendrait l'entreprise plus solide, plus pérenne, plus crédible et donc plus rentable. L'idée de choisir entre l'impact économique, l'impact social et l'impact environnemental est une idée du vieux temps. Ces trois éléments doivent se conjuguer.

### **Comment concrètement a pu s'opérer selon vous cette prise de conscience par les entreprises ?**

Il y a trente ans, on a commencé à s'intéresser aux sujets d'impact social et écologique parce que les clients étaient demandeurs et que les entrepreneurs devaient donc en tenir compte. C'est aussi devenu une préoccupation des salariés. Dans les grandes entreprises, on constate que le choix des jeunes diplômés est de plus en plus lié au sens qu'ils trouvent à y évoluer. Avec la crise, on a vu ainsi de jeunes salariés super-diplômés quitter des groupes d'audit parce qu'ils ne trouvaient plus de sens à ce qu'ils faisaient. Enfin, la finance s'y est mise également : les actionnaires ont commencé à donner des consignes sur les fonds de pension et la recherche d'impact. N'importe quel patron qui voit ses clients, ses salariés et ses actionnaires considérer que ce sujet est important, ne peut maintenant que s'en saisir, on assiste à une évolution inéluctable vers ce type de dispositif. Et paradoxalement la crise accélère le mouvement avec cette urgence à donner du sens pour attirer les gens et s'adapter à leur nouveau mode de vie. Tout cela est désormais perçu comme de l'intérêt de l'entreprise, et donc les jeunes entreprises y viennent à leur tour et le rôle de l'État est d'en être le facilitateur.

### **Est-ce que la loi PACTE a amélioré la perception des Français sur l'entreprise ?**

Objectivement, l'ensemble des Français n'ont certainement pas d'idée précise sur la loi PACTE et de ce que cela change dans les modalités de gestion de l'entreprise. Mais, comme le montrent les sondages, les entrepreneurs ne sont pas les plus mal vus dans la société par les

Français, par rapport aux politiques ou aux hauts fonctionnaires. Les entrepreneurs s'en sortent bien globalement en termes d'image : 80 % des Français ont une image positive des dirigeants de PME... mais le chiffre chute dès lors qu'il s'agit des grands patrons. Les patrons de TPE sont les plus appréciés, un peu comme les maires parmi le personnel politique, parce qu'ils sont considérés comme plus proches, ce qui n'est sans doute pas le cas des patrons des Gafa.

### **Des lois dans le passé visant les entreprises comme la loi Dutreil ont réchauffé la relation des Français avec les entreprises, souvent des lois incarnées et comportant des mesures concrètes. Avec la loi PACTE constatez-vous aussi ce même élan ?**

Chez les patrons que je croise, oui, absolument parce qu'ils attendaient ce texte. La loi PACTE est intéressante pour deux secteurs qui ne sont pas en concurrence : l'économie classique et l'économie sociale. Ce texte permet de rappeler qu'il n'y a pas deux économies distinctes et que l'important est l'impact créé et non pas la structure juridique. Qu'il s'agisse d'une société commerciale, d'une association ou d'une mutuelle, l'essentiel est l'impact mesurable créé par telle ou telle structure juridique.

La loi PACTE a fait du bien aux deux univers. D'abord parce que les chefs d'entreprise ont pu considérer que ces éléments mis en avant par le texte pouvaient faire partie de leur objet et de leur statut. Ils se retrouvent face à un impact qu'ils mesureront en termes social et environnemental. D'autre part, parce qu'un certain nombre d'entreprises sociales a considéré que ce n'était pas un gros mot de parler d'impact économique. Peu importe le statut de l'entreprise, l'important c'est la raison d'être qu'elles énoncent !

### **Est-ce plus important de calculer les impacts ou de définir sa raison d'être ?**

Dans la pratique, on doit d'abord ouvrir un débat puisqu'on traite du projet de construction de l'entreprise avec les parties prenantes, ensuite on fixe une raison d'être et enfin, on évalue l'impact pour vérifier si on intègre ou non la raison d'être. Cela permet de faciliter la prise en compte des



**Il faut à la fois une raison d'être pour guider l'ensemble de l'entreprise et une mesure d'impact pour voir si cette démarche se limite à une stratégie de communication ou si c'est bien une réalité.**

enjeux économiques et des impacts liés à cette raison d'être et d'impulser une transformation de l'entreprise. Il faut à la fois une raison d'être pour guider l'ensemble de l'entreprise et une mesure d'impact pour voir si cette démarche se limite à une stratégie de communication ou si c'est bien une réalité. Les deux éléments sont indissociables.

### **Le Groupe SOS a-t-il une raison d'être ?**

Notre raison d'être est au cœur de nos statuts associatifs : c'est notre objet social. Depuis la création du Groupe SOS pendant les « années Sida », c'est d'agir sur le terrain et lutter contre toutes les formes d'exclusion et répondre aux défis sociaux et environnementaux du monde actuel. Nos équipes – nous couvrons une quarantaine de métiers - agissent sur un grand nombre de missions : hôpitaux non-lucratifs, EHPAD, structures sociales et médico-sociales, ateliers et chantiers d'insertion, crèches, établissements culturels, entreprises conciliant économie et projet sociétal, épiceries solidaires et cafés multiservices dans des territoires isolés, ONG internationales, etc.

Par ailleurs, être utile c'est innover en permanence et inventer. Il y a 35 ans, nous n'envisagions pas, au Groupe SOS, de travailler au cœur des territoires ruraux. Pourtant, la redynamisation des campagnes est un enjeu essentiel de notre temps, et nous y prenons notre part : créer 1 000 cafés dans 1 000 villages qui n'en ont plus, c'est être très utile. C'est la même chose concernant notre projet de sauver de manière durable et dans le respect de sa singularité l'emblématique cinéma *La Clef*, dans le V<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Le Groupe SOS, c'est un

collectif de structures juridiques avec chacune leur raison d'être.

### **Est-ce que la loi PACTE vous a néanmoins amené à adapter votre organisation ?**

Le Groupe SOS est composé de plus de 550 établissements et services. Quand nous créons une société par actions simplifiée (SAS), nous la faisons à mission, comme pour l'opération les 1 000 cafés. Sa mission ? Participer à la redynamisation des petites villes. La loi le permet, on s'en saisit. Le but n'est pas de distribuer des dividendes, mais d'augmenter le nombre de cafés dans les villages. Systématiquement nous développerons de plus en plus des sociétés par actions simplifiée (SAS) à mission, quelle que soit la mission.

C'est un objet juridique qui nous est utile pour des raisons pragmatiques : en l'inscrivant dans des statuts, cela vous permet de légitimer ses actions. Mais nous ne sommes pas juridiquement un groupe à mission, nous sommes un groupe qui a une mission générale, être utile à ses contemporains, qui a pour objet la recherche de l'intérêt général à partir de ses ressources.

### **Estimez-vous que l'appropriation des dispositifs de la loi PACTE s'effectue à un bon rythme ou ne va pas assez vite ?**

Je conseille aux patrons que je rencontre de prendre leur temps. Pour ceux qui découvrent le sujet, il faut prendre son temps, co-construire cette raison d'être avec l'ensemble de ses parties prenantes. La pire des choses serait de coller dans la hâte une raison d'être un peu marketing. C'est plus délicat à conduire pour un grand groupe

de dizaines de milliers de salariés. Si cela prend un an ou deux, tant mieux ! Il faut d'abord en discuter avec les salariés, ensuite avec l'ensemble des parties prenantes - clients, partenaires publics ou privés, actionnaires -, et donc accompagner tout l'écosystème pour parvenir à quelque chose de positif.

### **Que pensez-vous du cas Danone avec son dirigeant Emmanuel Faber pionnier sur le statut du groupe à mission et des actionnaires préoccupés par la rentabilité du groupe ?**

Les premières discussions sur l'entreprise responsable chez Danone datent

en réalité de la période Antoine Riboud. J'ai eu la chance d'assister aux échanges entre Gilbert Trigano (pour qui je travaillais) et Antoine Riboud. Ils se réunissaient au bistrot pour parler de ce sujet. Cette question est attachée à l'ADN de ce groupe. C'est vrai qu'Emmanuel Faber peut être mis en difficulté par un fonds de pension qui pourrait subordonner son maintien comme dirigeant à un accroissement des résultats du groupe.

On retrouve ici l'ambition de la loi PACTE : protéger le patron par rapport à ses actionnaires, l'entreprise restant entreprise à mission au-delà des péripéties actionnariales. C'est une garantie dans un contexte de capital volatil comme chez Danone. Il est utile d'inscrire les choses dans le marbre et les fonds savent alors à quoi s'en tenir lorsqu'ils investissent dans un groupe. Ce dispositif doit permettre de conforter des patrons comme Emmanuel Faber par rapport à des actionnaires mouvants.

### **Raison d'être et entreprises à mission peuvent-ils s'épanouir dans des groupes mondialisés ?**

Cette question renvoie au sujet de la responsabilité des sous-traitants de groupes lors de l'élaboration de chartes par exemple pour lutter contre le travail des enfants chez ces partenaires. Un groupe anticipe des mesures sur cette thématique, pose des limites et des

garde-fous, et les autres groupes devront progressivement s'aligner tôt ou tard. C'est la même mécanique concernant le marché du carbone et des droits d'émission. Ceux qui se sont préparés à ces sujets seront les grands vainqueurs de demain et eux aussi entraîneront les autres. Dans le monde économique, on part chaque fois d'idées sociales, on les transforme en business et à cette aune, vous verrez que dans le domaine des infrastructures, les collectivités territoriales choisiront Veolia pour son impact environnemental car elles considéreront ce groupe comme le plus en pointe. Cette prise en main de thèmes sociaux ou écologiques est devenue une condition de création d'entreprises durables.

### **Imaginez-vous un PACTE 2 avec l'entrée de représentants des salariés dans les conseils d'administration ?**

Il ne faut pas tout mélanger. La participation à l'allemande repose sur une forte représentativité des syndicats.

### **Pensez-vous que la totalité des groupes du CAC 40 devront recourir à ces dispositifs ?**

Ce sera demain difficile de rester en marge de ce mouvement. Il faut aller progressivement dans cette direction. Les patrons réaliseront que la réussite de leur entreprise passe par l'impact écologique et social. La génération des 25-35 ans est attentive à l'origine des produits, aux circuits courts, au bio.

### **Cette loi s'applique-t-elle aux filiales des groupes internationaux ?**

Bien sûr. Ces dispositifs vont se diffuser dans ces groupes et leurs filiales, cela viendra peu à peu. Du point de vue de l'investisseur, la qualité de la relation sociale dans une entreprise devient un critère important en cas d'acquisition. Le dialogue social, l'absence de risque sont alors de vrais atouts. Sur ces bases, l'entrepreneur a conscience de prendre une décision raisonnable qui ne lui coûte pas forcément plus cher. Plusieurs grandes entreprises de rang mondial fonctionnent très bien en se fondant sur ces





**Rien n'arrête une idée dont le temps est venu. Et le temps est venu pour les entreprises de s'engager sur ce terrain et de changer le monde.**

valeurs-là. Car, j'insiste, les clients d'aujourd'hui sont très attentifs à cette préoccupation.

### **La loi PACTE nous conduit-elle vers un capitalisme plus responsable ?**

Etant moi-même un libéral solidaire, j'estime que les entreprises possèdent l'agilité que les pouvoirs publics ne peuvent pas avoir pour beaucoup de raisons. Les questions qui importent aujourd'hui consistent à savoir comment on partage la richesse entre les salariés et les actionnaires, et quelle est la part de la gouvernance que donne le fait d'être actionnaire. On a sans doute commis une erreur dans le passé en renvoyant aux assemblées générales certaines décisions qui étaient du ressort des conseils d'administration, par exemple sur la distribution de moins de dividendes. En déresponsabilisant, on a donné l'occasion aux actionnaires de mettre la pression sur les dirigeants.

### **Quels thèmes voyez-vous monter en termes de raison d'être et de mission ?**

J'observe plusieurs couches successives. Les entreprises se sont d'abord beaucoup mobilisées sur l'impact écologique. Puis le mouvement des gilets jaunes leur a permis de prendre davantage en compte l'impact social. La plupart des sociétés qui nous contactent nous interrogent sur la mesure de l'impact social.

Par exemple, à travers une association du Groupe SOS sur l'insertion, nous travaillons avec Accor qui peine notamment à

trouver des personnels comme femmes de chambre. Nous intervenons alors sur les process RH : dans le Nord de Paris ou en Seine-Saint-Denis, on va embaucher avec les directeurs d'hôtels des femmes de chambre ayant toute compétence mais sans la clause « *lire et écrire* » et on met en place à leur intention un dispositif d'alphabétisation. *Idem* pour des postes de réception d'hôtels à Bagnolet ou à Gennevilliers : on embauche des personnes ne parlant pas anglais, mais en contrepartie on prend en charge leur apprentissage de l'anglais pour qu'elles puissent travailler ensuite dans un autre hôtel à Paris. Nous avons d'ailleurs mis en place une plateforme, Les Bons Profils, qui met en relation des personnes qui sortent de l'insertion par l'activité économique dans nos structures et des entreprises classiques qui cherchent à recruter.

### **Au-delà des attentes des consommateurs, faut-il définir des indicateurs de performance, gages d'entreprises durables ?**

À l'occasion de la crise des gilets jaunes, avec plusieurs patrons nous nous sommes réunis afin d'examiner les sujets d'embauches dans les quartiers difficiles et pour les personnes handicapées. Par exemple, on s'est rendu compte que les fournisseurs de Sanofi en France étaient tous des multinationales. Les standards et les *process* sont devenus tellement sophistiqués que l'artisan du coin ne peut plus être le fournisseur de l'entreprise de son secteur. Au vu de ce constat, la direction des achats de Sanofi a fait rectifier les choses. Au Groupe SOS, nous avons fusionné la direction des achats et le développement durable :

c'est un levier efficace pour décliner une politique de responsabilité sociétale ambitieuse. Nous avons aussi ajouté à nos critères la dimension du local. Une partie des achats doit se faire au plan local, ce qui permet d'inscrire l'entreprise dans son territoire.

### Comment devrait-on définir ces indicateurs ?

Je reste pragmatique. Il faut disposer de mesures d'impact rigoureuses et indépendantes, et repenser l'analyse des données d'une organisation à des fins d'impact et de pilotage. C'est à ce titre qu'il m'apparaît nécessaire que le monde universitaire se saisisse de ces sujets, avec la même implication qu'il mène l'évaluation des politiques publiques. Cette passerelle entre le monde universitaire et les acteurs de l'économie à impact, c'est ce que nous avons élaboré avec l'Impact Tank, un think tank ouvert lancé par le Groupe SOS et quatre universités de premier plan (Sciences Po, Dauphine-PSL, le Cnam, Sorbonne Université), pour gagner en qualité sur l'évaluation d'impact et favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses.

Les indicateurs doivent se construire collectivement, se partager et être suivis sur le temps long. En faisant travailler ensemble ces structures, l'entreprise peut afficher, face à son investisseur, l'impact social et écologique. On attire ainsi tous ceux qui partagent ces objectifs. Je suis convaincu que les patrons auront de plus en plus intérêt à poser ce type d'impact. Si l'impact est positif, on avance, on développe et même, on peut changer d'échelle. Dans le cas contraire, on stoppe et on passe à autre chose. Mais rien n'arrête une idée dont le temps est venu. Et le temps est venu pour les entreprises de s'engager sur ce terrain et de changer le monde. ■



### Zoom sur l'Impact Tank

Lancé à l'initiative du Groupe SOS, première entreprise sociale en Europe, et quatre partenaires universitaires (Sciences Po, Dauphine-PSL, le Cnam, Sorbonne Université) l'Impact Tank croisera expertise académique et expérience de terrain pour développer à grande échelle des innovations sociales prometteuses.

L'Impact tank entend inspirer le débat public par une voix opérationnelle, où la comparaison des impacts prendrait le pas sur la comparaison des idéologies.

Les premiers sujets valoriseront des innovations "impactantes" sur la prévention de la perte d'autonomie, l'inclusion dans l'emploi, ou la revitalisation des territoires.



ENTREPRISES

## Pierre Dubuc

RENDRE L'ÉDUCATION ACCESSIBLE À TOUS, PARTOUT

Le cofondateur et dirigeant d'OpenClassrooms, site d'éducation en ligne, revient sur la démarche de l'entreprise ayant permis de basculer vers le statut de société à mission et ce que cela signifie concrètement en termes d'engagements, tant en période de crise que pour demain.



**SOCIÉTAL.-** Pouvez-vous nous décrire le modèle économique d'OpenClassrooms en nous rappelant à grands traits la genèse et les grandes étapes de l'entreprise ?

**Pierre Dubuc.-** OpenClassrooms est une école en ligne qui permet aux femmes et aux hommes à travers le monde de développer leurs compétences. Fondée en 2013, OpenClassrooms est une entreprise à mission : rendre l'éducation accessible, et plus particulièrement l'éducation professionnalisante, est l'ambition principale de l'entreprise.

Le modèle économique d'OpenClassrooms réside dans une offre unique et dynamique de cours gratuits et parcours payants. Nous proposons aussi des modules et des services spécifiques pour les grands groupes partenaires avec lesquels nous travaillons, tels qu'AXA, SNCF, Microsoft, Google ou encore Facebook pour n'en citer que quelques-uns.



**OpenClassrooms est une entreprise à mission : rendre l'éducation accessible, et plus particulièrement l'éducation professionnalisante, est l'ambition principale de l'entreprise.**

**Pourquoi avez-vous souhaité opérer le basculement vers la société à mission?**

OpenClassrooms, c'est :

**2M** d'utilisateurs par mois dans  
**140** pays, **300** employés,  
**54** parcours diplômants et  
**600** cours en ligne,  
**600** entreprises clientes

De par son histoire, OpenClassrooms est quasiment *mission-native*. En 1999, mon associé Mathieu et moi, alors âgés de 11 et 13 ans, nous lançons notre premier cours de programmation en ligne, né de la frustration de n'avoir trouvé aucun livre accessible aux débutants pour apprendre à créer un site web. Dès le début, l'objectif est de rendre accessible un savoir complexe.

OpenClassrooms devient une *start-up* de croissance en 2013 et se distingue par son souhait d'aider le plus grand nombre

à se réaliser à travers des parcours professionnels en lien avec les attentes des entreprises. OpenClassrooms propose aujourd'hui des parcours diplômants en ligne à plus de 2 millions d'étudiants chaque mois à travers le monde.

### **Comment et quand cette démarche a-t-elle eu lieu ? Pour quel choix de mission ?**

Même si elle est implicite depuis le début en 1999, la mission n'a été formulée qu'il y a quelques années. Au moment de notre levée de fonds en 2018, nous avons inséré notre mission et nos objectifs dans les statuts et avons opté pour devenir société à mission. Nous avons mis en place un

comité de mission en 2019 composé des parties prenantes de l'entreprise

(fondateurs, salariés, investisseurs, professeurs, mentors, étudiants, alumni, partenaires académiques, employeurs, associations et pouvoirs publics), dont le premier rapport d'impact a été publié l'été dernier. Des mesures d'impact quantitatives et qualitatives ont été établies, comme le nombre d'étudiants qui décrochent un emploi à l'issue de sa formation en ligne.

Aujourd'hui, pour s'assurer que les collaborateurs la portent, la mission est le premier point du cours en ligne d'accueil et d'intégration dans l'entreprise : ils y apprennent que pour tout arbitrage, la première question à se poser est : « *cela va-t-il dans le sens de la mission ?* ».

### **Quelles ont été les conséquences de ce changement de statut ? En mesurez-vous les bénéfices et dans quel domaine ?**

Notre mission devient notre étoile polaire. Chaque décision, nous la considérons

au regard de la façon dont elle sert notre mission : assurer que chacun, indépendamment des circonstances individuelles, ait accès à une éducation de qualité abordable.

Devenir une entreprise à mission ouvre des portes et nous aide à s'affirmer comme une marque employeur forte, dans un contexte où il faut être de plus en plus attractif pour recruter des talents dans le secteur du numérique. Il y a une forte attente des salariés qui cherchent du sens. C'est aussi pour nous une façon d'attirer davantage de clients, qui sont sensibles à la philosophie et aux valeurs de notre entreprise.

Enfin, nous nous sommes fixés des objectifs concrets dans le cadre du travail de notre

comité de mission, afin de faire grandir notre impact. La majorité de ces objectifs prévus pour 2022, comme par exemple d'augmenter le nombre de partenariats avec des employeurs pour maximiser l'insertion professionnelle de nos étudiants, est d'ailleurs déjà atteinte.

### **Quelles conséquences a eu la crise sanitaire pour Openclassrooms ?**

La crise sanitaire a accéléré notre croissance. La crise actuelle est un point charnière non pas pour le numérique éducatif, mais pour le système éducatif tout entier. Il ne s'agit pas de dire que tout va basculer en ligne du jour au lendemain, c'est faux et pas forcément souhaitable. En revanche, l'épisode actuel va hâter l'adoption de modalités éducatives en ligne existantes mais encore peu ou mal utilisées. Il est probable que la crise accélère le déploiement de l'éducation en ligne de 5 ou 10 ans et qu'il n'y aura pas forcément de retour en arrière.



**Notre mission devient notre étoile polaire. Chaque décision, nous la considérons au regard de la façon dont elle sert notre mission.**



**La mission doit être une ligne directrice guidant les prises de décision : elle peut donc conduire à certains renoncements.**

### **Comment avez-vous participé à l'effort de solidarité pendant cette période de crise et notamment de premier confinement ?**

OpenClassrooms s'est mobilisée dès le début pour assurer la continuité pédagogique lorsque les établissements scolaires ont fermé. Depuis le 16 mars, les 600 cours en ligne de notre plateforme ainsi que ses outils de contrôle et de suivi de l'acquisition des compétences sont ouverts à tous les établissements d'enseignement supérieur, publics ou privés, les CFA, les IUT et les organismes de formation. Le dispositif prévoit également la possibilité de se faire accompagner par les conseillers d'OpenClassrooms. Nous avons également développé des webinaires pour aider les professeurs et formateurs à s'approprier ces outils digitaux.

Depuis, ce sont 2 000 établissements qui se sont saisis de la plateforme pour 1 000 000 d'étudiants.

Parmi les thématiques proposées, certaines couvrent des champs particulièrement stratégiques à l'heure du confinement. Nous proposons des cours à l'attention des formateurs autour de la conception de formations à distance et, à l'attention de tous ceux qui télétravaillent, l'utilisation des outils

numériques pour communiquer ou encore l'autonomie au travail. Nous mettons également à disposition des étudiants des méthodes pour apprendre à apprendre ou encore des clés pour favoriser leur insertion professionnelle.



### **Quelles sont les perspectives de votre entreprise dans les prochaines années ?**

Notre croissance est à trois chiffres. Les axes de croissance tournent autour du développement de nos marchés avec les employeurs, notamment avec l'alternance, mais aussi des marchés internationaux en Europe, en Afrique, aux États-Unis et en Asie. Notre ambition est de permettre à un million de personnes de trouver un emploi chaque année à l'horizon 2025.

### **Pensez-vous qu'on pourrait aller plus loin que le statut d'entreprise à mission et si oui, comment ?**

En 2018, OpenClassrooms a modifié ses statuts pour y insérer sa mission, rendre l'éducation accessible. Mais pareille mission sans impact ou mesure d'impact ne peut être que vaine : afin de mesurer précisément son impact sur ses bénéficiaires et son environnement, OpenClassrooms a donc créé un comité de mission, qui regroupe toutes ses parties prenantes. En mettant en place notre comité de mission comme instance indépendante, nous voulions nous assurer que tous les acteurs d'OpenClassrooms, en interne et en externe, aient accès à toutes les dimensions de notre activité. Le comité de mission est le garant à long terme de la bonne exécution de notre mission, le gardien du temple en somme.

Le comité de mission d'OpenClassrooms a été créé en septembre 2019 pour un mandat de 18 mois : les membres actuels collaboreront donc jusqu'en mars 2021. Le comité a donc eu sept mois pour définir les premières recommandations et publier notre tout premier rapport.

Ce rapport d'impact et les recommandations qui s'en suivent

se concentrent sur la France, là où les activités actuelles d'OpenClassrooms demeurent les plus importantes; il a toutefois vocation à être étendu à l'international. Il s'agit d'une feuille de route sur l'impact social, qui comprend des objectifs et un plan d'action précis à moyen terme.

Enfin, notre prochaine étape est d'obtenir la certification *B-Corp*, ce qui devrait arriver dans les prochains mois si tout va bien.

### **Qu'est ce qui retient encore selon vous les entreprises à rallier ce dispositif de mission ?**

La mission doit être une ligne directrice guidant les prises de décision : elle peut donc conduire à certains renoncements.

Par exemple, nous avons déjà refusé de travailler pour un client : il voulait garder confidentielles les formations sur-mesure conçues par OpenClassrooms. Et nous militons pour les mettre en ligne, car rendre l'éducation accessible à tous est fondamental.

Il faut aussi donner le temps aux entreprises de co-construire cette nouvelle ambition, cette raison d'être et d'adapter leur modèle de gouvernance.

### **Dans un monde idéal, toutes les entreprises devraient-elles être à mission ?**

En tout cas, une majorité d'entre elles. Alors que les grands défis mondiaux appellent des solutions, il est d'ores et déjà admis que pouvoirs publics et citoyens ne peuvent plus agir seuls. Un consensus se manifeste autour d'un troisième acteur : les entreprises, dont la contribution est de plus en plus importante pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux majeurs du troisième millénaire. Conscients de l'état de notre planète, certains dirigeants ont compris que la raison d'être de l'entreprise a évolué : il ne s'agit plus de créer uniquement de la richesse, mais aussi et surtout de placer l'impact social au cœur du modèle économique.

### **Comment selon vous concilier croissance et économie durable ?**

Il faut pour cela être tourné vers l'avenir autant que dans l'action immédiate ; mais il faut aussi et peut-être surtout de l'engagement, de la conviction pour combiner rentabilité économique et impact social positif. Cela demande de

coupler croissance et impact à tous les niveaux : gouvernance, capital, commercial, marketing, humain, etc.

### **Évolue-t-on avec les entreprises à mission vers des entreprises d'intérêt général, alternative ou complément de services publics ? Ce mouvement s'inscrit-il dans un nouveau capitalisme responsable ?**

Conscients de l'état de notre planète, certains dirigeants ont compris que la raison d'être de l'entreprise a évolué : il ne s'agit plus de créer uniquement de la richesse, mais aussi et surtout de placer l'impact social, sociétal ou environnemental au cœur du modèle économique.

C'est une nouvelle génération d'entrepreneurs qui agit, en mettant son talent, ses produits et sa volonté au service de nouvelles problématiques sociales et environnementales. Ces entrepreneurs innovants savent que leur responsabilité va largement au-delà de la rentabilité financière, ils doivent créer de l'impact positif pour la société et l'humanité. La rentabilité financière n'est qu'un moyen pour augmenter son impact social, sociétal ou environnemental.

### **Imaginez-vous une prochaine étape : loi PACTE 2, charte ou initiative impliquant davantage les entreprises ?**

Pas personnellement. Il faut accompagner les entreprises et leur donner envie, ainsi que le temps, pour s'y mettre. Le mouvement est lancé, il faut l'accélérer.

### **Qu'est-ce que le statut d'entreprise à mission a modifié pour vos salariés ? Comment la démarche a-t-elle été accueillie ?**

La publication du rapport d'impact notamment représente l'étoile polaire d'OpenClassrooms et a l'ambition de renforcer l'engagement des employés ainsi que la culture d'entreprise. Son contenu a été longuement expliqué à tous les employés d'OpenClassrooms dans un moment d'échange et de discussion. Deux employés parmi nos 280 salariés sont d'ailleurs élus pour faire partie du comité de mission. La réaction a été très positive et cet engagement a participé à améliorer notre marque employeur et à augmenter significativement le nombre de candidatures pour rejoindre OpenClassrooms. Nous recrutons d'ailleurs presque 200 personnes cette année. ■



ENTREPRISES

## Robert Leblanc

RÉFLÉCHIR À L'UTILITÉ DE L'ENTREPRISE

S'il doute que l'expression de leur raison d'être par de nombreuses entreprises fasse naître « *un capitalisme radicalement nouveau* », le PDG d'AON France estime que ce mouvement peut favoriser une meilleure compréhension de la contribution de ces dernières au bien commun.



Le rapport Notat-Senard puis la loi PACTE ont encouragé les entreprises à exprimer leur raison d'être. La loi prévoit à l'article 1835 du code civil que les statuts d'une entreprise peuvent préciser une raison d'être. Mais le plus souvent les entreprises se sont engagées dans la rédaction de leur raison d'être sans l'inscrire dans leurs statuts.

Certaines entreprises ont considéré l'affichage de leur raison d'être comme un atout de communication et ont très vite produit un texte avec parfois le concours d'agences spécialisées. C'est, me semble-t-il, passer à côté de l'essentiel, la démarche plus que le texte final. Et d'ailleurs, la vie de l'entreprise étant faite de changements incessants, la démarche n'est jamais finie et il ne saurait y avoir de texte final. C'est une bonne raison de ne pas inscrire la raison d'être de l'entreprise dans ses statuts.



**Réfléchir à l'utilité de l'entreprise, de ses produits et de son action est un levier extraordinaire pour s'ajuster collectivement à des enjeux qui évoluent très vite.**

S'asseoir et se demander ensemble « *Au fond, pourquoi faisons-nous jour après jour ce que nous faisons ? Le monde serait-il le même si notre entreprise n'existait pas ?* » est un bon moyen de valoriser le sens de l'action commune, alors que cette question du sens est si importante pour celles et ceux qui entrent dans la vie professionnelle, et pour les autres aussi. Or, beaucoup d'entreprises sont aussi utiles que les associations et les ONG, mais le profit dont la nécessité est mal comprise gêne certaines âmes.

Les entreprises sont utiles par les biens ou services qu'elles produisent, mais aussi par les emplois qu'elles créent, par la formation et le lien social qu'elles apportent à leurs salariés, par leur capacité d'innover et de répondre aux défis du monde. L'arrêt autoritaire des économies en réponse à la crise sanitaire, avec la distinction entre ce que les pouvoirs publics ont considéré essentiel ou non essentiel, a posé de manière abrupte et douloureuse la question de l'utilité des productions et, de manière induite, du sens du travail de beaucoup de personnes.

Réfléchir à l'utilité de l'entreprise, de ses produits et de son action est un levier extraordinaire pour s'ajuster collectivement à des enjeux qui évoluent très vite. On a vu La Poste se reconvertir avec la chute du courrier traditionnel.

Le Groupe ADP, de son côté, a pris conscience que sa raison d'être était plus attachée aux voyageurs qu'aux compagnies aériennes. La formulation d'une raison d'être qui résulte de cette réflexion n'en est qu'une retombée, à côté d'autres plus importantes comme une évolution de l'offre, de l'organisation interne, des méthodes ou des outils.

Alors, qui doit être impliqué dans cette réflexion sur la raison d'être de l'entreprise ? Quel que soit le processus retenu, je crois qu'il doit associer l'ensemble des équipes. Chaque collaborateur est concerné et doit pouvoir contribuer à l'exercice.

Faut-il qu'un cercle privilégié élabore une première ébauche ou que des cercles transversaux et non hiérarchiques procèdent à un travail d'exploration très ouvert ? C'est selon la culture de chaque

entreprise, selon son éventail d'activités, selon les possibilités de mettre en œuvre les méthodes envisagées... Et les élus du personnel sont un relais qui mérite en tant que tel d'être associé à la démarche.

Qui d'autre ? Le conseil d'administration évidemment. C'est lui qui, comme l'écrivait il y a vingt-cinq ans le « rapport Viénot », précurseur du code de gouvernance AFEP-Medef, « est et doit demeurer une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui

*s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise », lequel y est défini « comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome,*

*poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise. »*

On relèvera qu'à l'époque les administrateurs représentaient exclusivement les actionnaires et il reste vrai que la nomination des administrateurs fait l'objet d'un vote en assemblée générale, laquelle rassemble les actionnaires et eux seuls. Mais la loi française a depuis des années introduit l'obligation d'une représentation des salariés aux conseils d'administration des entreprises d'une certaine taille. Et la question est parfois posée de la représentation des autres parties



**Les entreprises sont utiles par les biens ou services qu'elles produisent, mais aussi par les emplois qu'elles créent, par la formation et le lien social qu'elles apportent à leurs salariés, par leur capacité d'innover et de répondre aux défis du monde.**



## La réussite de l'entreprise passe par une dynamique qui associe les ressources de différentes natures et vise à satisfaire toutes les parties prenantes.

prenantes. Je ne crois pas qu'il y ait de norme commune possible. Dans un métier comme le mien, le courtage d'assurance, je n'imaginerai pas qu'un client siège au conseil d'administration, sauf à me couper de la possibilité de travailler pour ses concurrents. J'ai entendu par contre le président de Veolia évoquer cette possibilité, mais les collectivités publiques clientes ne sont pas en concurrence les unes avec les autres.

Associer des parties prenantes à l'expression de la raison d'être de l'entreprise n'est envisageable, me semble-t-il, que pour celles qui, participant au conseil d'administration, sont déjà impliquées dans la défense de l'intérêt social de l'entreprise. La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux pose la question des organismes défenseurs de ces enjeux ; pour les questions sociales, les syndicats de salariés sont des institutions bien identifiées reconnues par la loi ; pour les questions environnementales ou sociétales, des organisations s'autoproclament parties prenantes, et cela pose la question du cadre formel de leurs relations avec l'entreprise.

Quid des actionnaires ? Ils sont une partie prenante majeure, du moins ceux d'entre eux qui s'inscrivent dans la durée et détiennent une part significative du capital. Aux côtés des salariés qui apportent leur richesse humaine, ils apportent la ressource financière tout aussi indispensable au développement de l'entreprise. Les vocables en vigueur tendent à opposer *shareholders* et *stakeholders* ; je crois que cette

opposition a de moins en moins de sens et surtout qu'elle ne devrait pas en avoir ; la réussite de l'entreprise passe par une dynamique qui associe les ressources de différentes natures et vise à satisfaire toutes les parties prenantes. L'engagement des grands investisseurs sur des sujets comme le changement climatique les range désormais aux côtés des consommateurs face aux directions d'entreprises et leur rôle devient déterminant d'orientations stratégiques.

Les actionnaires les plus importants ont vocation à être représentés au conseil d'administration ; leur implication dans l'expression de la raison d'être de l'entreprise est donc naturelle. Faut-il présenter la raison d'être en assemblée générale pour associer tous les actionnaires à la démarche ? Cela ne me semble justifié que si la raison d'être s'inscrit dans les statuts.

Quelle est la portée de ce mouvement très large d'expression de leur raison d'être par les entreprises ? J'hésite à croire qu'il nous fasse basculer dans un capitalisme radicalement nouveau, alors que les entreprises bien dirigées intègrent déjà la nécessité, pour se développer durablement, d'assumer leurs responsabilités sociales et environnementales tout en étant rentables. Mais, pour autant que les entreprises soient nombreuses à s'engager dans une réflexion de fond sincère, ce mouvement devrait favoriser une meilleure compréhension par le public du rôle des entreprises et l'acceptation de leur contribution possible, et souvent réelle, au bien commun. ■



### **Biographie Robert Leblanc**

Après des débuts chez Andersen, Robert Leblanc a rejoint la Société des Bourses Françaises, puis la société de bourse Meeschaert Rousselle, filiale d'AXA. Il a été ensuite DG d'AXA Courtage. En 1998, il a rejoint le courtage d'assurance, dirigeant d'abord Siaci, puis AON France dont il est PDG depuis 2009.

Robert Leblanc a présidé le Comité d'Éthique du MEDEF et le mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens. Il est vice-président de la Fondation Notre Dame, membre du Comité Médecis et administrateur d'Amundi.

Il a écrit *Le libéralisme est un humanisme* (Albin Michel, 2017).



ENTREPRISES

## Laurence Méhaignerie

QUELQUE 25% DE L'ÉCONOMIE SERA EN MESURE DE DÉFINIR SA MISSION D'ICI À 5 ANS

La présidente et cofondatrice de Citizen Capital, fonds d'investissement spécialisé dans l'*impact investing*, qui a cofondé la Communauté des entreprises à mission, explique comment ce mouvement participe d'une bascule du monde économique. Laurence Méhaignerie insiste sur la particularité de ce modèle qui veut conjuguer impact et viabilité économique.

Propos recueillis par Philippe Reiller



### **SOCIÉTAL.- Pourquoi vous êtes-vous investie personnellement sur le sujet des entreprises à mission ?**

**Laurence Méhaignerie.-** D'abord c'est par mon éducation que je me suis intéressée au financement d'entreprises qui relèvent des défis environnementaux et sociaux. Je viens d'une famille où la question de l'utilité publique était majeure, je comptais d'ailleurs plutôt rejoindre la sphère publique. Et c'est mon expérience il y a une quinzaine d'années à l'Institut Montaigne où j'ai travaillé sur l'évolution des politiques publiques en matière d'égalité des chances et de diversité qui a constitué le déclencheur.

Avec le rapport que j'ai corédigé avec Yazid Sabeg, j'ai réalisé que ce sont surtout les entreprises privées qui se sont saisies de nos recommandations. Nous avons proposé une charte de la diversité soutenant que le secteur privé doit refléter la société dans laquelle il évolue. Quelques 36 groupes ont signé cette charte en 2004.

J'ai compris qu'une entreprise privée s'emparant d'un tel sujet peut le faire avec une efficacité redoutable tandis que l'avancement était très lent dans la sphère publique. Je n'avais pas envie d'attendre que cela bouge côté secteur public, aussi j'ai fait une sorte de saut quantique vers le privé. En 2008, j'ai participé à la fondation de Citizen Capital avec l'idée de mobiliser du capital vers des entreprises qui ont pour objectif de répondre à des besoins sociaux au cœur de leur modèle économique.

### **Comment caractériseriez-vous le projet de Citizen Capital ?**

Cela n'a jamais été un projet strictement de RSE. Je souhaitais développer des modèles économiques capables d'apporter des solutions innovantes aux grands problèmes sociaux et économiques en impliquant très souvent le digital.



**Nous cherchons à nous doter d'outils qui vont nous permettre réellement d'aligner la gestion de notre portefeuille de crédits sur les objectifs de l'Accord de Paris.**

Les chantiers sont de trois ordres : tout ce qui concerne la vie dans la dignité (santé, vieillissement, s'alimenter et se loger etc.), ensuite la réalisation personnelle de chacun indépendamment de son *background* (formation, participation à la vie publique, etc.), et enfin, la transition vers une économie bas carbone.

### **Au bout de douze ans d'expérience, quel bilan dressez-vous de l'activité de Citizen Capital ?**

Nous avons financé 20 start-up et PME avec des montants compris entre 1 million et 4 millions d'euros, en métropole mais aussi dans l'Outre-

mer. Avec notre première génération de fonds, nous avons deux axes de développement, le financement de parcours de dirigeants atypiques et l'impact de l'activité même de l'entreprise. À partir de 2014-2015 avec notre deuxième fonds, nous avons souhaité que l'impact soit inscrit dans le projet de l'entreprise. On ne pouvait pas seulement s'engager sur le profil du dirigeant.

### **Vous avez participé à la fondation de la Communauté des entreprises à mission. Où en est ce réseau ?**

Nous avons créé une association il y a un an et nous venons de lancer l'élection de sa gouvernance. L'association est présidée par Emery Jacquillat (Camif Matelsom). Dans notre conseil figurent 70% de sociétés à mission, et 30% de personnalités qualifiées. Je suis une des administratrices, aux côtés de Pascal Demurger (MAIF) ou de Philippe Zaouati (Mirova).

### **Comment a émergé ce projet et s'est imposé ce sujet des entreprises à mission ?**

Cela remonte à quatre ans avant la publication de la loi PACTE. En 2015, avec Emery Jacquillat, nous nous sommes réunis avec l'équipe de chercheurs des Mines ParisTech dont les travaux sont à l'origine du concept d'entreprise à mission et de son appropriation par le gouvernement.

À partir du cas de quatre entreprises

(Citizen Capital, Camif, Nutriset et Nuova Vista), nous avons commencé à expérimenter avec eux sur ce qu'on appelait encore l'entreprise à objet social



**Une entreprise ne peut plus se limiter à sa définition napoléonienne (« être créée dans l'intérêt des associés pour en partager les bénéfices »), elle doit être aussi centre d'action et d'innovation, elle a des comptes à rendre à la société.**

étendu. Je me suis reconnue dans cette démarche parce qu'elle portait l'idée d'une bascule du monde économique en général.

Une entreprise ne peut plus se limiter à sa définition napoléonienne (« être créée dans l'intérêt des associés pour en partager les bénéfices »), elle doit être aussi centre d'action et d'innovation, elle a des comptes à rendre à la société. Quatre sujets ont émergé : comment on définit sa mission avec les parties prenantes ? quels sont les objectifs à inclure pour accomplir la mission ? quelle gouvernance pour ce projet ? enfin, quelle évaluation ? Cette expérimentation a nourri la loi PACTE. Nous avons été ensuite auditionnés dans le cadre du rapport Notat-Senard. Depuis le début, nous cherchons à accompagner des entreprises à mission auprès d'entrepreneurs désireux de dessiner l'horizon au-delà de l'impact.

Nous avons eu l'idée de fédérer des entreprises qui se reconnaissent dans



**Introduire la raison d'être dans les statuts ne suffit pas : s'il n'y a pas derrière des objectifs, cela peut être du *washing* total.**

cette démarche. Début 2018, on a réuni une cinquantaine de dirigeants, puis écrit une tribune promouvant l'entreprise à mission comme modèle de l'entreprise de demain. Notre objectif était de créer une communauté de dirigeants partageant les mêmes idées pour dessiner la suite de la loi PACTE. On estimait que celle-ci était une base et, comme le disaient les chercheurs, un objet semi-fini.

Aujourd'hui nous sommes environ 120 adhérents dont une quarantaine de sociétés à mission, les autres étant en chemin, certaines ayant déjà une raison d'être. Introduire la raison d'être dans les statuts ne suffit pas : s'il n'y a pas derrière des objectifs, cela peut être du *washing* total.

Notre association vient de créer des groupes de travail autour de thématiques comme le passage de la raison d'être à la société à mission, les 100 premiers jours de l'entreprise à mission ou les comités de mission. Nous allons développer des séances de partage entre pairs au cours desquelles un des acteurs présentera ses enjeux. Ces sujets posent en réalité beaucoup de questions en interne.

### **Quelles sont les réticences et les difficultés du trajet vers la société à mission ?**

La première question des dirigeants est celle du risque juridique. L'inscription d'une raison d'être et d'objectifs dans les statuts expose à l'éventuelle contestation d'un tiers. Même sans beaucoup de recul, nous n'avons pas encore connu de cas de contestation.

Ensuite, viennent les questions sur le *modus operandi* : comment

je travaille, qui j'associe, quelle organisation mettre en place. Pour transformer Citizen Capital en entreprise à mission, nous avons travaillé un an avec nos parties prenantes. Au début, on les a interrogées sur ce qu'elles pensaient de la mission de Citizen Capital, comment elles nous percevaient sur notre marché, et on les a revues à la fin pour confronter avec elles nos choix d'objectifs. Suivant la taille des entreprises, le processus peut durer entre six mois et deux ans.

Enfin les questions portent sur le comité de mission, sa composition et son fonctionnement pour qu'il garde à la fois son indépendance et un lien fort avec la société. Citizen Capital a décidé en janvier en assemblée générale de passer en société à mission et nous travaillons sur la composition du comité de mission. C'est un organe consultatif mais qui touche nos orientations stratégiques. Il réunit des gens venant de l'extérieur qui viennent discuter avec les dirigeants et les challenger, pour produire un rapport annuel sur l'accomplissement des objectifs. Nous y associerons un salarié, un ou deux investisseurs, une ou deux sociétés dans lesquelles nous avons investi et quelques experts.

### **Pouvez-vous nous donner un cas significatif d'une entreprise à mission appuyée par Citizen Capital ?**

Notre portefeuille comprend trois sociétés à mission, OpenClassrooms, Ulule et Camif. Trois autres sont aussi en train de rentrer dans ce processus.

Par exemple, je vous citerais Camif. Quand nous y sommes entrés en 2013 comme investisseur, Camif avait déjà défini sa mission clairement :

« proposer au consommateur une offre durable en équipement de la maison ». Comme 95% de ces articles étaient alors réalisés en Chine, cela signifiait s'engager auprès des fabricants français, les pousser à innover, faire accepter aux consommateurs des prix un peu plus élevés. En 2013, les clients intéressés n'étaient pas nombreux, le portefeuille clientèle avait vieilli. En 2020, avec le premier confinement, on a assisté à un basculement grâce aussi au travail d'évolution de l'offre avec des articles plus variés et un design visant la jeune génération. La cohérence est totale par rapport à ce qui avait été annoncé sept ans plus tôt.

Emery Jacquillat, le PDG, s'est montré très proactif dans sa filière. Il a annoncé clairement la trajectoire vers laquelle il voulait

aller, il ne s'en est pas départi même si cela a été difficile certaines années et il en récolte les fruits cinq à sept ans plus tard, en termes de chiffre d'affaires, mais aussi de marge et de rentabilité.

**Toutes les entreprises doivent-elles évoluer vers le statut à mission ?  
Quelles sont les perspectives de développement de ce dispositif ?**

Personnellement, je pense qu'atteindre 20 à 25% de l'économie d'ici à cinq ans serait très positif. Cette économie pionnière va connaître un coup d'accélérateur. Quelque 25% de l'économie sera en mesure de définir sa mission avec des objectifs dans le temps lui permettant d'affirmer sa contribution positive à la société.

**Que vous inspire le cas de Danone ?  
Comment conjuguer revendication de**

**groupe à mission avec rentabilité et plans sociaux ?**

Emmanuel Faber a toujours dit que les exigences de rendement des sociétés sont trop fortes. Il soutient aussi que Danone doit investir dans l'évolution de son offre pour être en phase avec les exigences environnementales. Ces investissements coûteront de l'argent à court terme mais, à plus long terme, seront bénéfiques. Cela illustre la tension actuelle entre un capitalisme de court terme et des exigences d'investissement à long terme. Le pilotage pour un grand groupe reste bien sûr délicat : il faut éduquer les

investisseurs, de nature très court-termiste et faire monter la pression internationale et auprès des épargnants contre ce court terme, qui n'est plus bon pour

l'économie. Mais il faut reconnaître qu'être entreprise à mission ne consiste pas à promettre un emploi à vie ! Pour un groupe comme Danone, transformer son offre exige des investissements massifs tout en ne perdant pas trop d'argent. Donc décider un plan social pour mener à bien sa mission ne doit pas être complètement impossible.

**La crise sanitaire a-t-elle accéléré le mouvement vers le modèle entreprise à mission ?**

Chez Citizen Capital, on constate que le fait d'être au croisement d'activités répondant à des besoins essentiels et relativement digitalisés est facteur de résilience. 60% de notre portefeuille en 2020 a fait plus de 50% de croissance, et l'ensemble a crû de 30% en moyenne. Nous sommes sur des secteurs résilients



**La crise accélère la réflexion sur la pérennité des modèles économiques qui s'exonéreraient du questionnement sur leur contribution. Les salariés de la nouvelle génération ont une exigence de sens.**



**Les gens n'attendent pas d'une entreprise qu'elle soit parfaite mais qu'ils puissent la situer sur une trajectoire de transformation.**

comme la santé et l'éducation et capables de continuer à offrir les services dans des périodes compliquées comme actuellement. Par exemple, Camif et OpenClassrooms ont connu en 2020 une croissance remarquable.

D'une manière générale, la crise accélère la réflexion sur la pérennité des modèles économiques qui s'exonéreraient du questionnement sur leur contribution. Les salariés de la nouvelle génération ont une exigence de sens. Plus question d'attirer les talents sans énoncer clairement de stratégie de contribution à l'amélioration des choses !

### **Faut-il envisager une deuxième étape de la loi PACTE ?**

C'est d'abord un cadre. La force de son approche est qu'elle est aux mains des parties de l'entreprise. À l'avenir, l'enjeu sera de communiquer différemment sur ses engagements. Il faudra sortir d'une vision un peu papier glacé d'autocongratulation sur ses performances et être capable de dire au public qu'on n'est pas parvenu à ses objectifs à cause d'aléas, comme la crise. Les gens n'attendent pas d'une entreprise qu'elle soit parfaite mais qu'ils puissent la situer sur une trajectoire de transformation.

### **Faut-il créer des instruments supplémentaires plus incitatifs ?**

On pourrait créer une fiscalité plus avantageuse pour les sociétés à mission, faciliter leur accès aux marchés publics, mais, à ce stade, je n'y suis pas favorable, c'est trop tôt et cela créerait des appels d'air contre-productifs. Nous choisissons d'autres voies. Notre communauté vient de lancer l'observatoire des

entreprises à mission en liaison avec Mines ParisTech pour permettre aux tiers et aux consommateurs d'accéder aux informations et de se faire leur jugement.

### **Quelle est votre vision du rôle de l'entreprise dans l'économie post-Covid ?**

L'entreprise est un agent de civilisation. La création du *smartphone* ou l'arrivée de l'intelligence artificielle façonne ainsi la société, d'où la responsabilité de l'entreprise à rendre des comptes à la société et pas uniquement à ses associés. La rentabilité n'est pas une fin, c'est un moyen. Les travaux des chercheurs sur les entreprises à mission sont nés dans l'après-crise de 2008. On a renouvelé la pensée sur le rôle de l'entreprise dans la société mais on est au tout début de la prise de conscience par les différents acteurs. En fait, l'entreprise est devenue un objet plus politique à cause de son impact. Cela va au-delà de la RSE, en interrogeant l'impact cela va à l'essentiel.

### **Avec la crise sanitaire, l'État keynésien est venu au chevet des entreprises dont beaucoup vivent sous perfusion. Que se passera-t-il avec l'arrêt des aides ?**

Celles qui se relèveront sont celles qui auront anticipé les impératifs sociétaux qui se sont accélérés avec la crise. Je le constate dans mon écosystème de Citizen Capital. Les entreprises sont en recherche de fournisseurs de produits et de services durables, les investisseurs veulent montrer aux épargnants comment, eux-mêmes, contribuent positivement au monde. Celles qui ont des objectifs de

carbone neutre à l'horizon 2030 ou 2050, celles qui proposent du mobilier traçable et durable comme Camif seront en meilleure position, c'est certain ! Un groupe comme L'Oréal est aussi très avancé là-dessus, c'est potentiellement une entreprise contributrice parce qu'elle se donne l'objectif de façon très précise d'être carbone neutre en 2030. Sa trajectoire annoncée est très claire même si L'Oréal n'a pas utilisé expressément les dispositifs raison d'être et mission. Il y a toujours plusieurs voies pour se saisir de ces sujets.

### Et si les Français ne retenaient que le cas d'entreprises qui ne jouent pas le jeu ?

Il y aura toujours des entreprises à mission qui feront du *washing*. Ce sera à la communauté des entreprises à mission de mettre un niveau d'exigence suffisamment élevé pour challenger ces comportements. Ces entreprises seront confrontées à leurs mensonges et telle ou telle ONG les dénoncera. Cela constituera un gros risque pour elles de perdre leur réputation et les actionnaires seront les premiers à prendre leurs distances. Mais il faut se donner un peu de recul pour juger définitivement de tel ou tel cas. ■



#### Biographie Laurence Méhaignerie

Laurence Méhaignerie est d'abord journaliste au Groupe Moniteur.

En 2003, elle devient chercheuse associée à l'Institut Montaigne et est coautrice du rapport « les oubliés de l'égalité des chances ».

En 2005, elle est conseillère technique auprès du ministre délégué à l'égalité des chances.

Elle est propriétaire entre 2006 et 2008 du cabinet de conseil LM Partners.

Depuis 2008, elle préside Citizen Capital qui possède actuellement quelque 14 participations.



ENTREPRISES

## Muriel Barnéoud et Jean-François Rodriguez

ÊTRE UNE ENTREPRISE UTILE POUR LA SOCIÉTÉ

Selon Muriel Barnéoud et Jean-François Rodriguez, respectivement directrice de l'Engagement Sociétal et directeur de la Performance RSE du Groupe La Poste, l'entreprise finalise la formulation de sa raison d'être et entend adopter le statut de société à mission, « *intégrant cette démarche comme totalement constitutive de son nouveau plan stratégique pour la décennie* ». Il s'agit pour La Poste, en s'appuyant sur « *son identité et ses racines d'entreprise de proximité humaine* », d'accompagner les transitions écologique, numérique, démographique et territoriale.



Comment savoir, comment mesurer le succès d'une équipe et d'une démarche RSE pour une entreprise ? Les notations des agences de notation extra-financière ? La disparition de l'équipe elle-même du fait de l'appréhension des sujets directement par les managers et les équipes *business* ? Et si la réponse se trouvait dans la « *révélation* » de l'utilité de l'entreprise pour la société et ses parties prenantes ?

Une majorité de Français considèrent aujourd'hui qu'une entreprise doit être responsable et utile pour la société (au-delà de ses clients, collaborateurs et actionnaires). Dans le cas de La Poste, l'utilité ne se démontre pas, elle se vit, se raconte et se transmet : depuis plus de cinq siècles, le Groupe La Poste accompagne le développement et les évolutions de la société pour permettre à tous, partout et tous les jours, de bénéficier du progrès social et de l'innovation technologique. La Poste est depuis toujours au service de toutes les parties prenantes de la société française : particuliers, entreprises, associations, collectivités territoriales.



Pourtant, au-delà d'un formidable héritage et forte de grandes épopées, quelle utilité pour La Poste dans un monde digitalisé, où l'information est accessible par les réseaux sociaux, où il devient commun d'effectuer 100% de ses opérations bancaires en ligne et où la boîte à chaussures réceptacle

de nos plus précieux documents administratifs a disparu depuis longtemps ?

C'est peut-être cette quête, cette révélation d'utilité dans le monde d'aujourd'hui et de demain qui sanctionnera la réussite de la démarche d'engagement sociétal du groupe ?

Pionnière dans de nombreux domaines, La Poste a intégré l'engagement sociétal au cœur de ses activités et de son innovation. Ainsi, La Poste a notamment démocratisé l'accès aux services bancaires dès 1881, mis en place un financement collaboratif au profit de la Croix-Rouge en 1914 dans le contexte de conflit mondialisé. Aujourd'hui, le Groupe déploie l'une des premières flottes de véhicules électriques du monde, assure le dernier kilomètre du *e-commerce* tout en évitant que nos villes étouffent, développe la logistique urbaine de demain, agit pour un numérique éthique et responsable, se positionne dans la *silver* économie au service du bien vieillir, en pionnier de la finance responsable et du financement participatif, etc.

### **Missions de service public et engagement sociétal**

La prise en considération de l'intérêt général est au cœur du modèle de La Poste. Distribution du courrier et de la presse, aménagement du territoire, accessibilité bancaire, les missions de service public, inscrites dans la loi, sont partie intégrante de l'histoire de l'entreprise, faisant d'elle nativement, en quelque sorte, une entreprise à mission avant la lettre.

Au-delà, le groupe déploie une politique d'engagement sociétal pour aller plus loin dans l'accompagnement des transformations de la société et de ses transitions, écologique, territoriale, démographique (incluant le vieillissement de la population) et numérique. Cette politique traduit l'engagement du groupe, sa volonté de transformer l'écosystème social et sociétal, et d'entraîner le changement pour un impact tangible, pérenne, pleinement endossé et reconnu par ses actionnaires, Caisses des dépôts et des consignations et État, fédérateur et identitaire pour les collaborateurs dans un moment d'évolutions majeures de son portefeuille d'activités. Le Groupe La Poste (plus de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 240 000

salariés, présents dans plus de 40 pays) fédère en effet des métiers aussi divers qu'une banque, un assureur, un logisticien international, un opérateur de services humains, un réseau de points de contacts, un spécialiste de la transition digitale des entreprises et institutions, un opérateur de téléphonie, etc. Dans un contexte où le groupe a vocation à poursuivre sa politique de diversification et de croissance externe, la question d'une identité commune, passée mais surtout à venir, en phase avec l'avenir de la société, est cruciale.

### **Formuler la raison d'être et devenir une entreprise à mission**

Digitalisation des services, baisse des volumes du courrier, développement du e-commerce et de nouveaux modèles, transformation des modèles bancaires et taux d'intérêt structurellement bas, etc. La Poste s'adapte et se transforme. Elle s'inscrit résolument dans la perspective de devenir une entreprise à mission et finalise la formulation de sa raison d'être, intégrant cette démarche comme totalement constitutive de son nouveau plan stratégique pour la décennie.

Élaborée avec la contribution des multiples parties prenantes, sa raison d'être (qui sera révélée prochainement dans le cadre du nouveau plan stratégique) synthétise l'essence et la finalité des activités de La Poste, qui s'appuie sur son identité et ses racines d'entreprise de proximité humaine pour accompagner et porter les transitions écologique, numérique, démographique et territoriale.

La raison d'être a vocation à constituer un ancrage et une boussole pour les postiers dans leur action, un cadre de référence pour l'entreprise. Elle explicite le sens de l'action de La Poste pour l'ensemble de ses parties prenantes, collaborateurs et clients au premier chef.

Elle pose notamment clairement comme un de ses piliers la volonté d'accompagner la société dans les grandes transitions qu'elle affronte, établissant ainsi un pont direct entre son histoire, son héritage, et le monde d'aujourd'hui et de demain. Les missions de service public de La Poste sont pleinement constitutives de ses engagements en tant qu'entreprise à mission. Les engagements inscrits dans son statut d'entreprise à mission ont



**La raison d'être a vocation à constituer un ancrage et une boussole pour les postiers dans leur action, un cadre de référence pour l'entreprise.**

vocation à s'inscrire dans la durée, soutenus par une gouvernance *ad hoc* et indépendante incarnée par un comité de mission.

### **Le dialogue et la co-construction avec les parties prenantes au cœur de l'entreprise**

Le dialogue avec les parties prenantes, qui est au cœur de l'entreprise d'aujourd'hui, est un marqueur fort du groupe, déployé avec les clients, fournisseurs, élus, collectivités, etc. à tous les niveaux de l'entreprise jusqu'au cœur des territoires.

Pour définir son nouveau plan stratégique, La Poste a déployé une démarche participative d'envergure. Au total, ce sont 135 000 collaborateurs et plus de 6 000 parties prenantes externes qui ont participé à ce dispositif. Concernant la raison d'être, La Poste a travaillé avec des représentants des parties prenantes dans le cadre d'ateliers dédiés avant d'orchestrer une large consultation auprès de 4 000 représentants de parties prenantes (consommateurs, chefs d'entreprises, élus et représentants des collectivités).

Au-delà, le groupe a également modifié sa gouvernance avec la mise en place d'un comité des parties prenantes positionné en comité de mission et composé de 8 membres du conseil d'administration (dont 2 représentants des collaborateurs) et de 9 personnalités qualifiées (dont un client et un fournisseur).

### **De la raison d'être à l'impact positif**

Pour La Poste, devenir une entreprise à mission, c'est proposer des solutions utiles permettant à l'ensemble de ses parties prenantes de maîtriser les transitions de la société et d'en bénéficier à travers un impact positif. Cet impact positif de l'entreprise

concerne évidemment le climat et l'environnement plus globalement, mais aussi, et de plus en plus, le volet social (qualité de vie au travail, diversité, parité, employabilité, etc.) et sociétal (éthique, usage du numérique et de la sous-traitance, etc.) qui vont devenir aussi critiques que l'environnement en matière d'exigence. Raison d'être, engagements, supervision de leur réalisation par un comité de mission, sont autant de moyens de définir et d'assurer l'utilité de l'entreprise pour la société dont l'impact doit être réel et identifié dans son ensemble et au plus près de la vie des gens, dans les territoires. La formulation des engagements et la mesure constituent des enjeux clés.

### **En guise de conclusion**

La vision de l'entreprise évolue d'une logique de prise en compte des parties prenantes (et de l'environnement) et de réduction de ses impacts (négatifs) à celle d'une entreprise en prise avec l'environnement et ses parties prenantes et proactive dans le développement d'un impact positif pour la société. La raison d'être et l'entreprise à mission formalisent un cadre pour l'action. C'est sans doute un cheminement d'une politique RSE vers un engagement sociétal. La Poste est une des plus grandes entreprises de proximité humaine, elle peut et doit contribuer à l'intérêt général et agir en acteur de renouvellement des enjeux sociétaux. La Poste l'a toujours fait, par construction et aussi par conviction, dans le cadre d'activités désormais pleinement concurrentielles et impactées par les grandes transitions de la société, qui sont autant de solides fondations sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour renouveler son modèle et redéfinir sa proposition de valeur pour ses clients et pour la société toute entière. ■

**Muriel Barnéoud** est actuellement directrice de l'Engagement Sociétal du Groupe La Poste.

Elle a été pendant 6 ans présidente directrice générale de Docaposte (filiale du groupe La Poste) spécialiste de la transition numérique des entreprises et des institutions. Après une première expérience chez Arthur Andersen, elle a rejoint le groupe La Poste en 1994. Elle y a notamment occupé le poste de directrice générale adjointe du Courrier, en tant que directrice industrielle, où elle a piloté de grands projets de restructuration et de *reingeneering* du *process* de production du courrier et le groupement d'achat des véhicules électriques (plan « *Bailly* »).

Elle est membre élu à la CCIR Île-de-France et siège aux conseils de l'ESCP Europe, HEC et ESIEE Paris (qu'elle préside). Elle est actuellement vice-présidente de l'Acsel, association professionnelle de l'économie numérique et vice-présidente de Cap Digital. Elle est chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur. Muriel Barnéoud est diplômée de l'IEP Paris et de l'ENSPTT et titulaire d'un DESS de gestion financière et fiscalité.

### À propos du Groupe La Poste

La Poste est une société anonyme à capitaux publics, filiale de la Caisse des dépôts et consignations et de l'État. Le groupe La Poste est organisé en cinq branches : Services-Courrier-Colis, La Banque Postale, Réseau La Poste, GeoPost, Numérique. Le Groupe est présent dans 47 pays sur 4 continents. Chaque jour, les 17 000 points de contact de La Poste, 1<sup>er</sup> réseau commercial de proximité de France, accueillent 1,3 million de clients.

La Poste, neutre en carbone depuis 2012, distribue 21,6 milliards d'objets par an dans le monde (lettres, imprimés publicitaires et colis), 6 jours par semaine.

En 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 26 milliards d'euros, dont 30% à l'international, et emploie plus de 249 000 collaborateurs.

La Poste s'est donné pour objectif d'accélérer sa transformation en continuant à se diversifier. Avec pour ambition de devenir la première entreprise de services de proximité humaine, pour tous, partout et tous les jours, La Poste s'engage à simplifier la vie.

**Jean-François Rodriguez** est directeur de la Performance RSE du Groupe La Poste.

Il a rejoint le Groupe en 1989 pour piloter des activités de marketing et développement au sein de la branche Services Courrier Colis.

Jean-François Rodriguez a contribué à deux créations de filiales en tant que directeur Marketing (Datapost) puis directeur général (Docapost Conseil en 2007). Son parcours lui a également permis d'exercer à l'international au sein d'une *joint venture* (International Data Post AS) puis à la Commission européenne en tant qu'expert national détaché.

Jean-François Rodriguez est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse (Toulouse Business School).



ENTREPRISES

## Christian Schmidt de la Brélie

GARANTIR UN AVENIR SEREIN ET CONTRIBUER  
À LA QUALITÉ DE VIE POUR TOUS !

Alors que KLESIA est devenue une entreprise à mission en juin 2020, son directeur général, Christian Schmidt de la Brélie, explique que 50% de la part variable de la rémunération des membres du comité exécutif dépend de critères extra-financiers « *en relation directe avec l'intérêt général de l'entreprise* ».

Propos recueillis par Margaux Terranova



### **SOCIÉTAL.- Quand avez-vous défini la raison d'être de KLESIA ?**

#### **Christian Schmidt de la Brélie.-**

La raison d'être et la mission de KLESIA ont été définies en 2019, par nos conseils d'administration, et inscrites dans nos statuts, lors de l'assemblée générale de juin 2020. Nous sommes ainsi devenus une entreprise à mission dans le sens statutaire du terme.

Cette démarche en faveur de l'intérêt général n'est pas nouvelle. Nous nous définissons d'ailleurs comme un « *assureur d'intérêt général* », car au travers de nos différents métiers, que ce soit la gestion des retraites (1,7 million de retraités accompagnés), l'assurance de santé (3,6 millions de personnes couvertes) ou l'action sociale (40 millions d'euros chaque année), nous agissons en faveur de l'intérêt général.

Notre métier s'inscrivant dans une vision long terme - l'assureur de personnes, que ce soit en retraite ou en prévoyance, doit se projeter sur des dizaines d'années - les notions de durabilité, comme de prise en compte de nos parties prenantes font partie de notre ADN. Cette vision de long terme se prête particulièrement à la définition d'une raison d'être.

Le vrai changement inhérent à l'entreprise à mission est que désormais, nos engagements non financiers sont opposables. Et cela fait toute la différence avec les

entreprises n'ayant défini qu'une raison d'être, sans pour autant devenir entreprise à mission.

### Quelle est la raison d'être de KLESIA ?

« *Garantir un avenir serein et contribuer à la qualité de vie pour tous* », et elle est associée à une mission : « *Protéger en apportant des solutions de prévention, d'assurance de personnes et de services, simples, innovantes, solidaires et durables, adaptées à vos besoins et à ceux de vos proches, tout au long de la vie.* »

Elle est donc en droite ligne avec le métier de KLESIA, l'assurance de personnes. Il était important pour nous de garantir cette cohérence, car si les Français considèrent qu'il est pertinent que les entreprises s'engagent en matière d'intérêt général, ils considèrent dans le même temps qu'elles doivent le faire en lien avec leurs champs d'expertise et de légitimité.

Concrètement, KLESIA se mobilise, depuis longtemps déjà, sur des sujets d'intérêt général comme l'inclusivité et l'emploi, mais aussi le bien-vieillir ou l'aide aux aidants, la santé et la qualité de vie au travail. Nous nous sommes également engagés dans une démarche RSE, dès 2012. Pour nous, l'objectif est de créer de la valeur économique, qui soit elle-même créatrice de valeur sociale.

KLESIA, comme partenaire privilégié de ses entreprises clientes, considère également de sa responsabilité de les aider à répondre à ces enjeux, en leur apportant son expertise et ses compétences en la matière.

### Comment, concrètement, avez-vous défini votre raison d'être ? Avec quelles parties prenantes ? Avez-vous également défini des indicateurs pour en mesurer l'impact ?

Notre force est d'avoir des conseils d'administration paritaires composés de représentants des employeurs mais aussi des salariés, qui possèdent une vision entrepreneuriale mais aussi une vision sociale. La raison d'être a donc été définie par ces conseils, sur la base de travaux préparatoires menés par une équipe multi-directions.

Par ailleurs, une entreprise à mission se doit de définir des objectifs et indicateurs associés à sa raison d'être, ce que nous avons bien entendu fait chez KLESIA.

Une commission

en charge de l'intérêt général est responsable d'assurer le suivi de ces objectifs et indicateurs. Tout cela est très codifié et c'est précisément ce changement d'échelle en termes d'obligations qui fait du passage à l'entreprise à mission un signe très fort d'engagement de la part des entreprises qui s'y soumettent. Il ne s'agit plus seulement de dire, ni même de faire, mais de prouver ce que nous faisons !

### Le fait de vous définir officiellement comme entreprise à mission a-t-il changé quelque chose pour KLESIA ?

J'en suis convaincu, dans le sens où cet engagement est porteur de sens pour les salariés, comme pour l'extérieur. Nous en voyons déjà quelques bénéfiques.



**Si les Français considèrent qu'il est pertinent que les entreprises s'engagent en matière d'intérêt général, ils considèrent dans le même temps qu'elles doivent le faire en lien avec leurs champs d'expertise et de légitimité.**



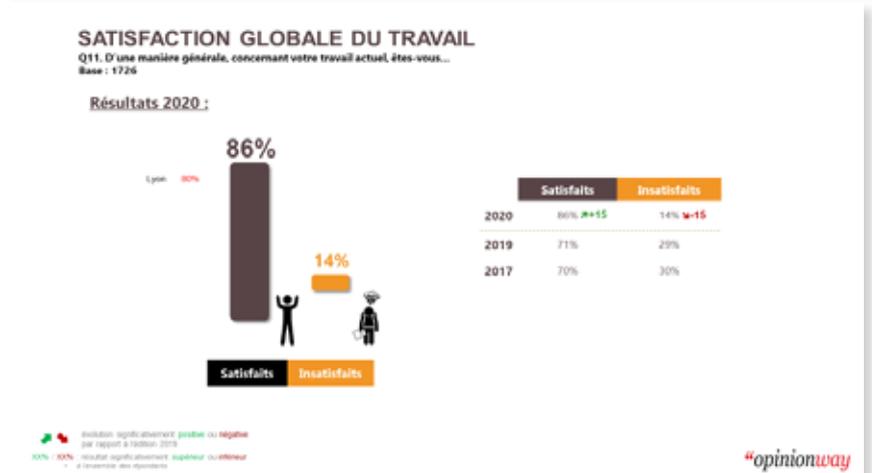
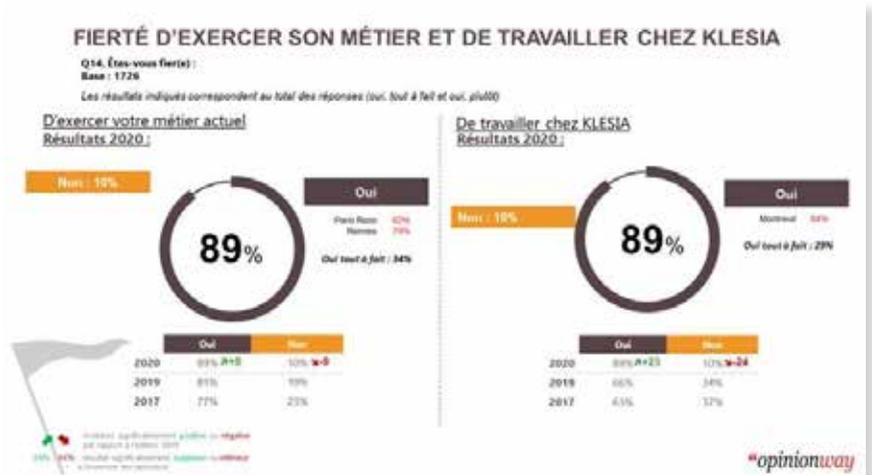
Cet engagement est porteur de sens pour les salariés, comme pour l'extérieur. Nous en voyons déjà quelques bénéfiques. Par exemple, nous avons vu progresser la fierté d'appartenance de nos salariés.

Par exemple, nous avons vu progresser la fierté d'appartenance de nos salariés.

Selon une enquête réalisée en mai 2020, nous sommes passés de 66% de collaborateurs fiers de travailler chez KLESIA, en 2019, à 89%, en 2020.

**Comment comptez-vous mobiliser vos parties prenantes internes autour de l'entreprise à mission et votre démarche d'intérêt général ?**

Nous avons intégré des critères extra-financiers dans la part variable de la rémunération des membres du comité exécutif.



La moitié de ces critères est individuelle, l'autre moitié collective, comme par exemple, le maintien ou l'amélioration du taux de salariés en situation de handicap dans le groupe. Ce critère est commun à tous parce qu'il doit être appliqué dans toute l'entreprise.

Les critères individuels sont quant à eux rattachés aux champs de compétences. Ce sont des critères extra-financiers qui dépendent de chaque membre du comité exécutif, donc plus orienté « *client* » pour l'un, comme plus orienté « *RH* » pour l'autre, ou encore « *achat* », etc.

Ce type de démarche est l'un des meilleurs moyens pour faire de l'intérêt général le projet de tous. Dans le cadre du Cercle de Giverny, nous avons formulé des propositions allant dans ce sens, comme indexer 50% de la rémunération variable des dirigeants sur des objectifs mesurables de la RSE – ce que nous faisons donc chez KLESIA - ou encore insérer de manière explicite dans les accords d'intéressement (de l'entreprise ou de la branche professionnelle) des objectifs d'inclusivité (égalité homme/femme, ratio d'équité, handicap, etc.) et de développement durable. Il s'agit d'impliquer l'ensemble des acteurs de

l'entreprise afin de renforcer l'adhésion des salariés.

**Donc cela veut-il dire que la rémunération aussi devient multicritères ? On passe d'une performance qui se veut globale à une rémunération qui l'est également ?**

C'est exactement cela ! Là-dessus, nous sommes novateurs. Quand je vois, par ailleurs, la place croissante de ce qu'on appelle les « *investissements à impact* », le poids de la notation extra-financière, cela ne me semble pas contradictoire par rapport à l'avenir de la valorisation des entreprises.

**Quelle est l'étape d'après pour KLESIA ?**

Poursuivre son engagement en matière d'intérêt général comme entreprise à mission. Cette dimension est au cœur de du nouveau plan stratégique Ambition 2024 qui sera voté à l'assemblée générale de juin prochain. Dans le contexte de crise sanitaire, économique et sociale que nous traversons, il est plus que jamais crucial de maintenir le cap, à un moment où les difficultés économiques pourraient au contraire inciter certaines entreprises à réduire la voilure. ■



ENTREPRISES

## Mathias Vicherat

L'ENTREPRISE À MISSION IMPLIQUE,  
EN CAS DE PLAN D'ADAPTATION,  
DE VISER LES PLUS HAUTS STANDARDS SOCIAUX

Le secrétaire général de Danone décrypte comment Danone est devenu la première société cotée à revêtir la nouvelle forme d'entreprise à mission introduit par la loi PACTE. Mathias Vicherat explique que la crise de la Covid-19 a constitué un accélérateur de ce mouvement. Il estime également que chez Danone l'entreprise à mission est complétée avec l'adoption d'autres dispositifs de certification comme *B-Corp* et le lancement de coalitions d'actions.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



**SOCIÉTAL.- Pourquoi Danone, déjà reconnu pour sa politique volontaire en matière de RSE, a-t-il choisi de devenir société à mission ?**

**Mathias Vicherat.-** Cette décision s'inscrit en réalité dans une continuité avec l'histoire de Danone. Cela remonte au discours d'Antoine Riboud prononcé en 1972 devant les patrons du CNPF<sup>1</sup> à Marseille. Il a été le premier à affirmer que l'entreprise avait un double devoir, économique et social, en même temps. Par la suite, Danone a pris toute une série d'engagements autour de cet axe : nous nous sommes lancés dans le programme *B Corp* il y a cinq ans, faisant de Danone la première entreprise de taille mondiale à avoir pris une telle décision. Danone a défini un cadre d'action « *One Planet, One Health* », en 2017. D'une certaine manière, devenir une entreprise à mission marquait une continuité d'autant que le premier étage de la fusée de la loi PACTE, la raison d'être, avait déjà été posé il y a quinze ans : « *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* ».

**Dans quelles conditions le groupe a-t-il pris sa décision ?**

Cette décision a été prise dans le contexte de la première vague de la crise de Covid-19. Emmanuel Faber a eu l'intuition que du côté des

(1) Organisation à laquelle le MEDEF a succédé en 1998

salariés, mais aussi du côté des consommateurs, il y avait une attente de plus en plus forte en termes d'engagement social, environnemental et de gouvernance des grandes entreprises. D'ailleurs le *Trust Barometer Edelman* l'avait signalé : 90% des consommateurs attendent de plus en plus que les grandes marques s'engagent dans ces domaines, démontrant ainsi que c'est devenu un sujet de *business* et pas seulement une exigence d'ordre éthique.

Le choix de devenir une entreprise à mission a été approuvé par 99,5% de nos actionnaires lors de l'assemblée générale de juin 2020. Ceci indique et confirme deux choses : par cette démarche, nous poursuivons une histoire ancrée dans l'ADN de Danone, mais aussi que les investisseurs et les actionnaires se saisissent pleinement de ce sujet et plébiscitent cette innovation française.

### **En quoi le statut de société à mission crée un cadre qui peut apparaître contraignant ?**

Devenir entreprise à mission a trois implications principales. La première tient à ce que la raison d'être et la mission soient inscrites dans les statuts et les rendent opposables vis-à-vis des syndicats, des actionnaires, des parties prenantes.

Pour Danone, cela s'applique depuis longtemps puisque pour se conformer à notre raison d'être « *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* », nous avons progressivement fait évoluer notre *business model*, nos catégories et nos produits pour aller vers des gammes plus saines. Ainsi, nous avons historiquement quitté le marché brassicole ou celui des biscuits en cédant des actifs et aujourd'hui, en Europe, plus de 80% de nos produits sont notés A ou B dans Nutriscore.

Le deuxième point important concerne le comité de mission qui introduit un nouvel organe chez Danone. Celui-ci est indépendant et comprend dix membres avec notamment une représentante des salariés et des experts internationaux. Il doit rendre compte de l'avancée de l'entreprise vis-à-vis de ses objectifs dans un rapport annuel remis lors de l'assemblée générale. Le troisième enjeu a trait à la transparence et à l'évaluation externe. En effet, il existe une obligation pour l'entreprise de faire certifier par le biais d'un rapport d'audit sa progression vis-à-vis de sa mission. Concrètement, il s'agit de définir un jeu d'indicateurs robustes, au nombre d'une vingtaine chez Danone. Ces indicateurs doivent être certifiés par un organisme indépendant-tiers qui remet son rapport d'audit au comité de mission. Ainsi, la loi PACTE renforce les exigences de transparence de l'entreprise et vient compléter l'audit de la performance extra-financière déjà existant.

### **Quelle est donc la raison d'être de Danone ? En quoi consiste-t-elle ?**

Cette raison d'être posée dès 2006 - « *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* » - a été digérée dans le corps social parce qu'elle avait plusieurs qualités. La première c'est sa sobriété : elle est courte et donc plus facile à diffuser en interne et en externe. La deuxième est qu'elle s'appuyait sur des opérations stratégiques, y compris d'acquisitions et de cessions d'activités, ce qui la rendait crédible et tangible. Elle était aussi différenciante : si elle avait pu être adoptée par d'autres entreprises, y compris qui ne sont pas du même secteur, cela aurait nui à son effectivité. Dernier point, cette raison d'être conjugue un élément de mission quotidienne et un élément



**Quand la raison d'être correspond à ce que vous faites en termes de *business*, elle est encore plus forte et plus soutenue en interne et vis-à-vis des parties prenantes.**

de mission d'intérêt général. Quand vous apportez la santé par l'alimentation, l'alimentation c'est votre mission quotidienne et apporter la santé, c'est la mission d'intérêt général. Une bonne raison d'être doit mixer les deux dimensions.

Cette raison d'être, posée depuis longtemps, a été complétée en 2017 avec le cadre d'action *One Planet One Health* pour lui donner, outre la dimension sanitaire et sociale, une approche environnementale.

#### **Comment votre raison d'être a-t-elle été vécue en interne ?**

Elle a été bien perçue parce qu'elle s'inscrivait dans l'histoire de l'entreprise, elle vit donc dans la durée et est devenue une forme de carte d'identité de l'entreprise. Elle a d'autant été mieux appropriée qu'elle n'a pas changé depuis quinze ans même si elle a été complétée. Elle a été traduite dans les pays où nous opérons, elle a été rendue crédible par nos cessions et acquisitions, notamment l'acquisition de WhiteWave il y a trois ans. Cette entreprise positionnée sur le végétal nous a apporté toute une série de produits sains qui a renforcé le portefeuille de Danone dans cette catégorie.

Quand la raison d'être correspond à ce que vous faites en termes de *business*, elle est encore plus forte et plus soutenue en interne et vis-à-vis des parties prenantes.

#### **Le comité de mission a-t-il rendu un rapport conforme à la définition de sa raison d'être depuis sa création ?**

Nous sommes devenus entreprise à mission à l'occasion de l'assemblée

générale de juin 2020. Nous avons organisé avec le comité de mission cinq réunions plénières.

Ensuite, il y a une temporalité à respecter sur les indicateurs de la mission telle que définie dans la loi PACTE. La première année, le comité de mission remet un rapport à l'assemblée générale, mais pas encore le jeu d'indicateurs certifiés. Nous avons pris le parti, dès la prochaine assemblée générale d'avril 2021, de présenter un jeu d'indicateurs.

Au-delà des indicateurs existants qui pourraient être pertinents, nous travaillons sur des indicateurs d'impact couvrant les différents aspects de la mission : planète, santé, gouvernance et croissance inclusive. Nous aurons aussi à définir des objectifs liés à ces indicateurs parce que nous serons tenus d'en rendre compte devant l'assemblée générale.

#### **Votre stratégie d'acquisitions d'entreprises est-elle toujours en ligne avec la raison d'être ?**

Vous devez bien sûr rester dans le cadre d'un portefeuille qui corresponde à l'ambition de la raison d'être choisie. Avec l'acquisition de WhiteWave en 2016, nous sommes allés vers des produits d'origine végétale, en accompagnant les consommateurs qui sont de plus en plus dans une approche flexitarienne, d'alternance entre produits laitiers et d'origine végétale. Nous souhaitons leur proposer un choix avec des alternatives de qualité.

Nous avons aussi beaucoup travaillé sur la réduction des sucres ajoutés dans la composition de nos produits

et nous avons, dans ce cadre-là selon le label Nutriscore, plus de 80% de nos produits qui sont en Europe classés en catégories A et B. C'est tout un faisceau d'initiatives qui se conjuguent pour faire en sorte que nos produits correspondent de plus en plus à l'ambition de la raison d'être.

### **En quoi devenir société à mission a-t-il changé la donne pour Danone ?**

D'abord un nouvel élément de gouvernance a été posé avec le comité de mission et ses interactions avec les autres instances.

Ensuite, nous menons un travail de revue de l'ensemble des indicateurs, extra-financiers notamment, qui permettent de définir des indicateurs d'impact. Troisième élément, nous vivons dans le cadre d'une Communauté des entreprises à mission dont Danone est l'un des administrateurs. Le fait d'avoir été la première entreprise du CAC 40 à le devenir nous donne un rôle particulier. Avec Emery Jacquillat, président de la Communauté, nous avons l'ambition de convaincre d'autres d'entreprises. Aujourd'hui au nombre d'une centaine, nous pourrions être plusieurs milliers dans les années à venir. Nous sommes dans cette communauté de discussions, occupés à partager les bonnes pratiques et à s'inspirer des entreprises qui ont démarré avant nous. Je pense à des entreprises pionnières comme Yves Rocher ou la Camif.

Cela a changé un autre point. En devenant entreprise à mission, on attend davantage de vous sur le plan social et environnemental ! Lors de l'annonce

de notre plan d'adaptation, à la fin de l'année dernière, s'est produit une grande confusion entre ce qu'était la loi PACTE et ce qu'elle n'était pas. L'entreprise à mission ne doit pas vitrifier toute organisation sous peine d'avoir un effet d'attractivité très réduit.

En revanche cela implique, en cas de plan d'adaptation, de viser les plus hauts standards sociaux. C'est ce que nous allons d'ailleurs faire avec un nouveau dispositif de développement de compétences, *Future Skills*, pour offrir à nos salariés

qui ont besoin de compétences nouvelles la possibilité d'être formé pour les emplois du futur en suivant une formation de 18 à 24 mois tout en restant salariés de Danone.



**Dans une entreprise à mission, la question ne porte pas sur la décision de réorganiser mais sur comment vous le faites et avec quelle ambition sociale.**

Dans une entreprise à mission, la question ne porte pas sur la décision de réorganiser mais sur comment vous le faites et avec quelle ambition sociale.

### **Êtes-vous satisfait de l'effet d'entraînement de Danone sur les autres entreprises du CAC 40 ?**

Quand Danone est devenue entreprise à mission, plusieurs entreprises nous ont contactés pour demander de leur expliquer comment nous avions fait et elles ont montré de vraies marques d'intérêt.

Je ne pense pas que toutes les entreprises doivent devenir société à mission. Cela dépend de leur historique et demande une vraie réflexion de leur part. Pour le premier étage de la fusée, 60% des entreprises du CAC 40 ont adopté une raison d'être, il n'y en a pas encore d'autres qui sont devenues société à mission. Mais il y en aura sûrement dans les mois qui viennent.



**La première condition pour pouvoir réaliser des actions environnementales et sociales c'est d'être productif, efficace, rentable.**

Nous sommes près d'une centaine d'entreprises à mission, ce qui est encore modeste, mais le mouvement est engagé.

L'effet d'entraînement se produira de plusieurs façons. D'abord par une meilleure connaissance par le grand public de ce qu'est une entreprise à mission pour qu'il puisse y avoir un effet d'attractivité. Les salariés peuvent être demandeurs, les consommateurs aussi. Cette appropriation par le grand public permettrait de comprendre les enjeux, de ne pas fantasmer les contraintes et de sentir l'opportunité de le faire.

#### **Comment ces dispositifs pourraient-ils donc être mieux connus ?**

Le rôle de la Communauté des entreprises à mission sera important mais elle ne peut pas agir seule. La loi PACTE a constitué un formidable progrès en ce sens où elle a capté ce moment de bascule où l'on sent que le capitalisme doit se réinventer pour éviter l'effondrement. Elle participe de cette logique de réinvention. L'initiative doit être multipartite en étant portée par toute sorte d'acteurs : organisations patronales, ministres, leaders d'opinion ou encore influenceurs.

#### **Sur le plan international, quels types d'actions avez-vous initié dans le domaine social et environnemental visant à réunir autour de vous d'autres groupes ?**

D'abord, il y a un préalable. La première condition pour pouvoir réaliser des actions

environnementales et sociales c'est d'être productif, efficace, rentable. Dans ce cadre, nous avons posé notre plan *Local First* en simplifiant nos modes de travail et en unissant nos forces localement pour renouer avec nos équilibres de croissance rentable.

En ce qui concerne notre mission, qui est pour nous un vrai cadre d'action de *business*, nous pensons que l'accélérateur c'est - pour reprendre l'expression un peu cliché - la « *raison d'être ensemble* » : comment passe-t-on d'une raison d'être au niveau de l'entreprise à une raison d'être accélérée par les actions collectives.

Car les enjeux sont si importants que, au-delà du partage des bonnes pratiques, nous avons besoin de mettre à l'échelle et de conjuguer les efforts d'entreprises dans ce domaine. Le mode collectif est aussi un nouveau mode d'action intéressant en termes de RSE au sens large.

Nous avons ainsi lancé deux coalitions en mode « *action tank* ». La première, baptisée « *business for inclusive growth* » (*B4IG*), a été créée en 2019 au G7 de Biarritz avec l'OCDE et 40 entreprises internationales et entend lutter contre les inégalités de façon très concrète. C'est une coalition comportant une gouvernance et un incubateur de vingt projets sociaux financés par les entreprises qui sont membres de *B4IG*. Au printemps dernier, les entreprises ont ainsi réuni plus d'un milliard d'euros d'actions conjuguées pour lutter contre les effets du Covid-19 avec par exemple des programmes de télémédecine pour les salariés.

La deuxième coalition concerne la perte de biodiversité, végétale et cultivée, où nous côtoyons plutôt des entreprises de l'agrobusiness, y compris des concurrents. Ce sujet dépasse les logiques de compétition, l'enjeu est tel qu'il faut nous allier aussi avec nos concurrents. Dans cette coalition, qui s'appelle *One Planet Business for Biodiversity (OP2B)*, lancée en septembre 2019 à l'assemblée générale de l'ONU, nous travaillons avec des groupes comme Nestlé, Mars et Unilever avec lesquels nous menons des actions très concrètes sur la perte de biodiversité. Ces opérations visent par exemple à augmenter le nombre d'espèces cultivées ou à séquestrer le carbone dans le sol.

**Quel est l'impact de la pandémie du CAC 40 sur l'élan suscité depuis la promulgation de la loi PACTE ? Comment cette période est-elle vécue par Danone au regard de cette bascule opérée par la loi PACTE ?**

Emmanuel Faber a été auditionné et a participé aux travaux de la loi PACTE dont il a été l'un des acteurs. Entre l'adoption de notre raison d'être, il y a quinze ans, et le rôle qu'Emmanuel Faber a joué dans le cadre de la loi PACTE, il est normal que nous basculions dans le dispositif d'entreprise à mission.

Au niveau de Danone, on a fait un pari, peut-être inverse à celui de la prudence, en se disant que la crise du Covid-19 renforçait ce besoin et cette opportunité de basculer dans un dispositif comme celui de l'entreprise à mission. Nous observons en effet que c'est devenu de plus en plus une exigence des salariés et surtout des nouveaux salariés : toutes les enquêtes dans les *business schools*, par exemple, montrent que la motivation première des jeunes est le sens et l'impact social et environnemental de l'entreprise, avant le salaire. Dans la guerre des talents, votre marque employeur est renforcée quand vous êtes entreprise à mission !

Pour certaines entreprises, la loi PACTE a été bien perçue mais la pandémie a sans doute mis entre parenthèses des réflexions autour de ces sujets. Pour autant, il y a de plus en plus d'entreprises qui adoptent une raison d'être.

**Que pensez-vous de la résolution récemment adoptée par le Parlement européen marquant un tournant dans une conception européenne de l'entreprise en permettant d'établir de nouvelles normes ? Quelles sont vos attentes au niveau européen ?**

C'est important que l'Union européenne soit une force de proposition dans la norme et la réglementation extra-financière et que cela puisse être conjugué avec le rôle que les États-

Unis ont dans ce domaine. Nous avons eu de nombreux échanges avec l'écosystème européen et différents commissaires, notamment en charge de ces sujets. Effectivement, l'Europe est désormais mobilisée sur la définition d'un corpus et des règles en matière extra-financière. C'est une bonne nouvelle car c'est bien à partir de l'influence française que les choses ont bougé. C'est la France qui aura poussé fortement ce sujet au sein de l'Union européenne.

**Comment décliner la raison d'être dans des régions du monde où les standards, les cultures et les normes en matière sociale et environnementale sont très différentes ?**

Notre raison d'être n'est ni réservée à l'Europe, ni aux États-Unis. Si la raison d'être devait se cantonner à l'univers occidental, elle serait incomplète et boiteuse. L'enjeu est bien qu'elle se diffuse à l'ensemble des pays dans lesquels Danone est présente.

« Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » est une exigence qui vaut aussi



**La motivation première des jeunes est le sens et l'impact social et environnemental de l'entreprise, avant le salaire.**



## Pour l'entreprise de demain, un des sujets centraux doit être la participation plus forte des salariés à la décision.

bien en Indonésie, au Mexique que dans l'ensemble des pays où nous opérons. Évidemment il y a des systèmes locaux, des réglementations locales, et on ne va pas appliquer notre raison d'être de manière standardisée. Nous avons par ailleurs lancé il y a quelques mois un plan d'investissement de deux milliards d'euros sur les trois prochaines années pour le climat qui concerne le monde entier ; la pression des consommateurs existe désormais dans tous les pays.

### **Faut-il aller plus loin dans le partage de la valeur ? Comment voyez-vous l'entreprise de demain ?**

L'entreprise à mission constitue d'abord un pas important en formalisant ce que certains faisaient avec la création d'un comité des parties prenantes. En dehors des actionnaires, des représentants des salariés et du comité exécutif, il existe une instance, composée de personnalités indépendantes, qui influe sur la stratégie de l'entreprise.

Concernant ce sujet important du partage de la stratégie et des responsabilités avec les salariés, nous avons lancé il y a trois ans un modèle de gouvernance inédit - « *Une Personne, Une Voix, Une Action* », qui permet à chacune et chacun de nos 100 000 salariés d'avoir un impact sur notre feuille de route locale et globale, pour progresser vers nos objectifs 2030.

En recevant une action Danone, nos salariés deviennent co-actionnaires de notre entreprise. Ils peuvent voter à l'assemblée générale : en 2020, ils ont ainsi contribué à

une étape historique en soutenant l'adoption du statut d'entreprise à mission. De plus cette action est assortie d'un mécanisme d'intéressement fondé sur un multiple du dividende annuel.

Par ailleurs, à travers notre consultation digitale annuelle *One Voice*, tous les salariés peuvent donner leur opinion sur nos priorités *business*. Les résultats sont ensuite analysés, partagés, puis portés par 26 volontaires régionaux auprès du comité exécutif et du conseil d'administration de Danone. Le taux de participation (environ 90%) est très élevé. Pour l'entreprise de demain, un des sujets centraux doit être bien sûr la participation plus forte des salariés à la décision. Et chez Danone, existe ce dispositif qui complète assez bien l'entreprise à mission et tous les autres. C'est dans une gouvernance améliorée de l'entreprise que tout se joue en effet.

J'ajoute un point important qui consiste dans l'atout d'être à la fois présent dans l'entreprise à mission et dans la certification *B-Corp*. Nous pensons que ces deux initiatives sont complémentaires. Quand vous êtes certifié *B-Corp*, il y a trois paramètres de la certification : le social, l'environnemental et la gouvernance. Le fait d'être entreprise à mission renforce donc évidemment la partie gouvernance de la certification *B-Corp*.

De plus, le cadre de l'entreprise à mission concerne l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, tandis que le dispositif *B-Corp* est un label que nous déployons progressivement sur les *packagings* de nos produits afin d'informer les

consommateurs et de guider leurs choix.

Pour nous, être entreprise à mission et être *B-Corp* est un plus.

À l'occasion de l'assemblée générale de 2020 et depuis l'épidémie de Covid-19, nous avons même accéléré le calendrier de certification *B-Corp* : alors que notre objectif était de certifier toute l'entreprise en 2030, nous l'avons anticipé en 2025. À notre sens, ces deux dispositifs se complètent donc utilement. ■

### **Biographie Mathias Vicherat**

Mathias Vicherat est secrétaire général de Danone depuis le mois de février 2019.

Ancien élève de l'École Nationale d'Administration, il débute sa carrière en 2004 en tant que directeur de cabinet du préfet de Picardie, puis est nommé sous-préfet de Bobigny (Seine-Saint-Denis) en 2006. Il rejoint par la suite la direction générale de la police nationale, en tant que chef du pôle territorial et conseiller du directeur général de la police.

En 2010, il rejoint la mairie de Paris et sera successivement directeur de cabinet de Bertrand Delanoë puis d'Anne Hidalgo, jusqu'en janvier 2017 où il devient directeur général adjoint du groupe SNCF, en charge de la stratégie et de la communication.



ENTREPRISES

## Pierre Victoria

VEOLIA : UNE RAISON D'ÊTRE INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE

Pour Pierre Victoria, la raison d'être doit s'intégrer à la stratégie de l'entreprise et se distinguer par l'élaboration collective d'un texte de référence, la définition d'une performance plurielle et des objectifs de performance individuelle et collective intégrant des indicateurs clefs. Le directeur du développement durable chez Veolia qui fut l'un des acteurs majeurs de la définition de la raison d'être de la multinationale française, nous livre ici le récit de son *modus operandi*. Il revient sur la genèse du processus, rappelle la vision de l'entreprise de son PDG, Antoine Frérot et nous trace les transformations que cette nouvelle stratégie engendre.



Quand à l'été 2018, Antoine Frérot annonce sa décision de mettre en chantier la raison d'être de Veolia, je lui fais part de mon étonnement. Non seulement parce que le débat parlementaire sur la loi PACTE n'est pas achevé, mais surtout parce que son combat, au cours du long processus qui va du discours du Président Macron en octobre 2017 sur la nécessaire réforme de l'entreprise à la promulgation de la loi PACTE en mai 2019, a été en priorité d'obtenir la modification du Code civil afin que la définition de la société commerciale prenne désormais en compte ses obligations à l'égard de la « *Société civile* », comme cela est déjà le cas dans de nombreux pays étrangers. Je comprends vite que sa détermination à adopter une raison d'être par l'entreprise qu'il dirige est guidée par son impatience à mettre en oeuvre sa conception de « *l'entreprise à vision élargie* », acquise au fil de ses rencontres multiples depuis dix ans au Centre culturel international de Cerisy, au Collège des Bernardins ou encore au Club des juristes.

« *L'entreprise est prospère parce qu'elle est utile, et non l'inverse* ». Cette expression, souvent répétée, résume son idée centrale. Puisque le profit découle de l'utilité de l'entreprise, il est essentiel de dire en quoi et pour qui l'entreprise est utile ; et de veiller à l'équilibre

dans la prise en compte des intérêts de ses parties prenantes. Ce sera l'objet de la raison d'être de répondre à ces questions et d'y associer les objectifs concrets qui lui permettront d'apporter la preuve de cette utilité pour chacun des différents publics qui s'engagent avec et aux côtés de l'entreprise.

Élaboration collective d'un texte de référence, définition d'une performance plurielle de l'entreprise, objectifs de performance individuelle et collective qui intègrent des indicateurs clefs, constituent les marques distinctives d'une raison d'être intégrée à la stratégie de l'entreprise.



### **Un processus collaboratif au service d'une vision élargie de l'entreprise**

Contrairement aux choix de beaucoup d'entreprises qui ont privilégié une expression succincte de leur raison d'être, celle de Veolia est rédigée sur une pleine page. Il ne pouvait en être autrement, tant notre ambition était que le collectif que constitue l'entreprise écrive un acte fondateur qui traduise une vision partagée, donne du sens et montre un chemin.

La valeur de notre raison d'être se mesure moins par l'originalité de son propos que dans les échanges qui pendant six mois vont se réaliser entre le Conseil d'administration, le Comité exécutif, le comité ad hoc représentant les organisations

syndicales, le comité des « *critical friends* », comité d'experts indépendants. Treize versions vont se succéder au fil de cette période, nourries par des débats parfois passionnés, sur la notion de progrès humain ou de services essentiels, la place de notre histoire dans notre présent et notre responsabilité pour construire un futur. Au fil de ces échanges, c'est bien l'utilité de Veolia, à travers l'assertion « *la prospérité de Veolia est fondée sur*

*son utilité pour l'ensemble des parties prenantes* », de même qu'un alignement des différents niveaux de gouvernance sur une vision partagée qui se sont dessinés.

Lors de l'assemblée générale d'avril 2019, c'est une entreprise alignée sur son objectif - « *préparer le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux*

*besoins vitaux de l'humanité* » - qui présente sa raison d'être à ses actionnaires. Au-delà de son utilité, c'est aussi une entreprise qui sait en quoi elle est différente des autres : par l'équilibre entre l'accès aux services et la protection de l'environnement, par l'intimité de sa relation avec les territoires pour qui nous gérons des services de proximité, par le pari fait sur la responsabilité individuelle des salariés travaillant pour la plupart en milieu ouvert, et par l'indispensable implication de tous les salariés, dont 90% ne sont pas cadres aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Je suis pour ma part convaincu que ce travail collectif d'introspection et de vision partagée a permis à l'ambition - depuis lors affirmée - d'être le champion de la transformation écologique, d'être crédible et appropriée.



La performance plurielle met au même niveau d'attention et d'exigence cinq niveaux de performance : économique et financière ; commerciale ; sociale ; sociétale et environnementale.

### De la vision partagée à la performance plurielle

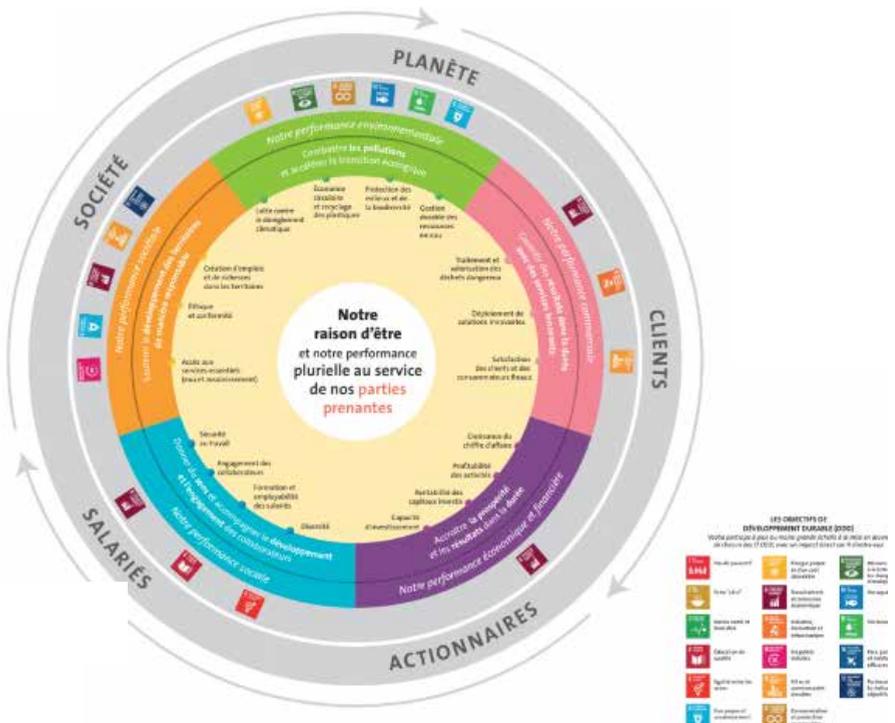
Le texte de notre raison d'être annonce notre volonté de ne pas en rester au « *pourquoi ?* ». Pour répondre à la question, peut-être encore plus complexe du « *comment ?* ». La réponse d'Antoine Frérot tient en une évidence : « *changer la mesure de la performance de l'entreprise* ».

Est ainsi promue l'idée de performance plurielle qui met au même niveau d'attention et d'exigence cinq niveaux de performance : économique et financière ; commerciale ; sociale ; sociétale et environnementale. À chaque dimension de performance est associée une partie prenante prioritaire : actionnaires, clients, salariés, société, planète.

Des objectifs de moyen terme, intégrés dans notre plan stratégique y sont associés, matérialisés par dix-huit indicateurs.

Ces indicateurs, qui seront audités par des organismes indépendants, font désormais partie du calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs et des objectifs de performance plurielle seront désormais fixés à tous les collaborateurs au cours de leur entretien annuel d'évaluation.

Pour donner plus de lisibilité à la mise en œuvre de la raison d'être à travers sa performance plurielle, nous l'avons présentée sous forme de roue qui ne sera peut-être pas la roue de la fortune, mais que l'on espère être celle de l'utilité et la prospérité pour tous.



## La Raison d'être à l'épreuve des faits

Le tableau de la performance plurielle, intégré au nouveau plan stratégique de Veolia, a été rendu public en mars 2020 autour de cette nouvelle ambition d'être le leader de la transformation écologique.

Depuis lors, la crise sanitaire et le projet de rapprochement avec Suez ont fortement modifié le contexte dans lequel l'entreprise a évolué. La question se pose légitimement de savoir si la raison d'être a été un guide et une boussole et a permis de garder le cap dans la tempête ou si elle s'est abîmée face à la dure réalité du monde en général et celui des affaires, en particulier.

En mai 2020, le comité de pilotage de la raison d'être qui se réunit environ toutes les six semaines, a rassemblé l'ensemble des initiatives, au niveau du siège comme dans l'ensemble des géographies du groupe, prises à l'aune des engagements de la raison d'être et des parties intéressées : versement aux actionnaires de la moitié du dividende envisagé, maintien de la rémunération des salariés en chômage partiel, protection des salariés, plan de continuité des services essentiels, accès aux services d'eau pour les populations vulnérables, nouveaux services de désinfection pour nos clients... La question majeure était d'évaluer s'il y avait eu un équilibre entre les parties prenantes, dans le bénéfice des actions menées ou des efforts demandés. En effet, la recherche de cet équilibre a été considérablement renforcée par la crise, comme si celle-ci appelait à une vision plus équilibrée de l'entreprise.



**Notre raison d'être a confirmé son statut à la fois de guide et de feuille de route pour une gouvernance d'entreprise qui s'assure de la réalité de sa mise en œuvre.**

Elle nous a aussi amené à renforcer nos engagements sociétaux, notamment sur l'accès et le maintien des services essentiels et la mesure de l'impact socio-économique de nos activités afin d'être encore plus en résonance avec les attentes de la société.

Bien évidemment, la cellule de crise qui a piloté cette période critique n'avait pas le seul tableau de bord de la performance plurielle comme référentiel d'action. Cependant, l'analyse des actions à la lumière des engagements, des indicateurs et des parties prenantes, la capacité à en débattre collectivement et à en apporter les compléments nécessaires sans remettre en cause son architecture ont confirmé son statut à la fois de guide et de feuille de route pour une gouvernance d'entreprise qui s'assure de la réalité de sa mise en œuvre.

Si tel est le cas, et dans la mesure où l'analyse de la raison d'être s'impose désormais aux comités d'investissement, le projet de rapprochement entre Suez et Veolia, ne pouvait échapper à une analyse critique à l'aune de l'esprit et de la lettre de la raison d'être. Une démarche d'autant plus indispensable qu'il eût été facile, et certains ne s'en sont pas privés, d'essayer de voir une contradiction majeure entre une raison d'être considérée comme « *bienveillante* » et un rapprochement qui n'était pas souhaité par la gouvernance et la direction générale de Suez.

Antoine Frérot l'a exprimé lors du lancement de la chaire de l'École des Mines de Paris, le 14 octobre 2020 : « *Notre rapprochement avec Suez s'inscrit*



**Faire vivre la raison d'être, définir et piloter une performance plurielle, trouver un équilibre entre les parties prenantes sont des objectifs ambitieux qui procèdent d'une démarche exigeante.**

*dans la perspective annoncée dans notre raison d'être : « Contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs du Développement Durable pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous »». Et de préciser ce que chaque partie prenante aurait à y gagner, pour conclure : « grâce à ce rapprochement, nous pourrions maximiser notre utilité et notre impact pour l'ensemble de nos parties prenantes ».*

Il serait, d'ailleurs, à la fois judicieux et cohérent que les différentes options qui s'offrent à Suez soient analysées au regard de leur utilité pour la Société et de l'intérêt relatif de chacune des parties prenantes.

Définir un projet industriel dans le cadre d'une offre publique

d'achat en faisant référence à son utilité et son impact pour la Société et préciser l'intérêt que pourra y trouver chacune de ses parties prenantes laisse entrevoir l'émergence d'un genre nouveau d'entreprise, de ce nouvel âge du capitalisme que l'on ne sait encore nommer mais qui sonnera le glas de celui qui ne fût obnubilé que par la maximisation des profits.

Faire vivre la raison d'être, définir et piloter une performance plurielle, trouver un équilibre entre les parties prenantes sont des objectifs ambitieux qui procèdent d'une démarche exigeante.

Notre volonté est de faire de cette vision partagée, de cet acte d'ouverture à l'égard de notre écosystème, le langage commun de tous les acteurs de l'entreprise. ■

## Le projet de rapprochement Veolia-Suez s'inscrit dans la raison d'être de Veolia

Une création de valeur renforcée et équilibrée entre les parties prenantes :

### Pour les actionnaires

- Synergies opérationnelles
- Augmentation du résultat net de Veolia par action

### Pour les clients

- Réseau mondial élargi permettant de mieux répondre aux besoins des clients internationaux
- Gamme d'offres, de technologies et de savoir-faire plus étendue
- Accélération de l'innovation (plus de chercheurs, experts, praticiens) et de sa diffusion grâce à une base clients plus large

### Pour la planète

- Accélération sur les enjeux de la transformation écologique grâce à des offres élargies (ex : à l'énergie pour les clients de Suez),...
- ...et à une vraie complémentarité géographique de Veolia et de Suez

### Pour les collaborateurs

- Engagements sociaux du groupe (maintien de l'emploi de l'ensemble des salariés en France, qui conserveront leurs régimes et avantages sociaux, individuels et collectifs)
- Perspectives élargies de développement professionnel, de mobilité
- Visibilité et attractivité du nouveau groupe renforcée du fait de sa taille

### Pour la société

- Embarquement des PME (fournisseurs ou partenaires) dans les offres et solutions du nouveau groupe, accélération de leur développement à l'international
- Contribution à la formation et à l'emploi dans les territoires augmentée (ex : projet d'École Européenne de la Transformation Écologique autour des Campus Veolia)

Le projet de rapprochement Veolia-Suez s'inscrit totalement dans notre raison d'être du fait de l'utilité évidente pour chacune des parties prenantes des 2 entreprises

### **Biographie Pierre Victoria**

Directeur du développement durable de Veolia de 2012 à 2020, Pierre Victoria est un expert engagé et reconnu sur les sujets de transition écologique et de transformation de l'entreprise au service de la société.

Il est aujourd'hui:

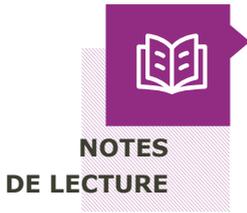
- Professeur associé à Sciences Po Rennes en charge du cours « *Entreprise et Société* »
- Vice-président de la Fabrique Écologique
- Membre du bureau du Comité 21 (représentant les entreprises)
- Expert-associé à la Fondation Jean Jaurès, en charge du secteur entreprise

Membre de la CFDT, Il a été membre du conseil d'administration de Veolia, représentant les salariés de 2014 à 2018.

Il a été élu pendant 16 ans au niveau local et régional en Bretagne (1989-2005).

Député à l'Assemblée Nationale de 1991 à 1993, en tant que suppléant de Jean-Yves Le Drian.

Auteur de différentes notes au sein de la Fondation Jean Jaurès sur la gouvernance partagée et la réconciliation entre l'entreprise et le citoyen.



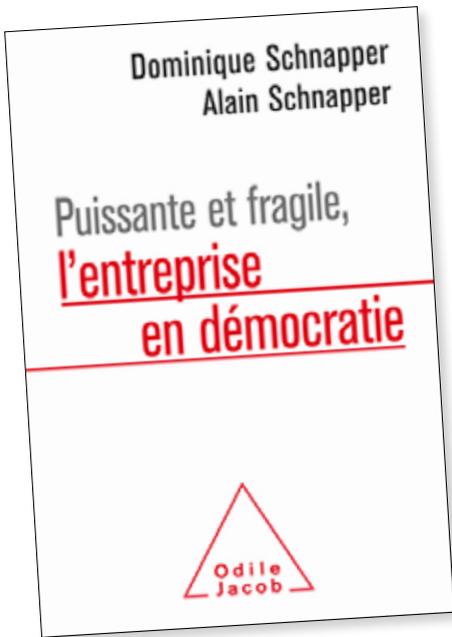
## PUISSANTE ET FRAGILE, L'ENTREPRISE EN DÉMOCRATIE

DOMINIQUE ET ALAIN SCHNAPPER

*Puissante et fragile, L'entreprise en démocratie* Éditions Odile Jacob, octobre 2020.

Forts de leurs expériences respectives de sociologue de la démocratie et de praticien de l'entreprise, Dominique et Alain Schnapper montrent dans leur ouvrage comment les profondes transformations de ces dernières décennies questionnent la place de l'entreprise dans la Cité : est-elle en tant que telle un acteur politique, ou du moins est-elle appelée à le devenir ?

par Patrick de Vaugiraud, Professeur en classes préparatoires



**C'est le travail qui est un élément essentiel pour donner un sens à son existence et contribuer à affirmer son identité.**

Le regard porté sur l'entreprise contemporaine, souvent teinté d'une dénonciation peu féconde, gagnerait à être confronté aux tendances de fond à l'œuvre dans les démocraties contemporaines. C'est à cet exercice original et riche d'enseignements, consistant à mettre en lien l'entreprise et la question politique, que se livrent Dominique et Alain Schnapper. Forts de leurs expériences respectives de sociologue de la démocratie et de praticien de l'entreprise, ils montrent comment les profondes transformations de ces dernières décennies (mondialisation des circuits économiques, emprise croissante de la finance sur la gestion des entreprises, essor du numérique dans les entreprises, mais aussi, dans les sociétés démocratiques, exacerbation de l'individualisme et des exigences des individus) questionnent la place de l'entreprise dans la Cité : est-elle en tant que telle un acteur politique, ou du moins est-elle appelée à le devenir ? Devrait-elle le devenir ?

Cette institution-clé de la modernité détient en effet une capacité d'action et une puissance de transformation de nos sociétés qui sont en progression régulière depuis la fin de l'époque de l'entreprise dite « classique » de la société industrielle (1880-1980), c'est-à-dire l'entreprise industrielle qui formait un collectif d'action relativement autonome, mais que l'État parvenait à réguler et orienter, pour améliorer constamment, grâce à l'innovation technique et organisationnelle, sa production et sa contribution au corps social. La puissance multipliée que leur a donné l'avènement du numérique et l'accès à des marchés désormais mondiaux interrogent sur le pouvoir acquis depuis les dernières décennies par les plus grandes firmes. Ce pouvoir est de nature à concurrencer celui des États et à transformer le fonctionnement même de la démocratie (en particulier sous l'effet des réseaux sociaux, dont l'utilisation par des puissances étrangères dans les campagnes électorales est désormais avérée), alors que le processus de financiarisation risque de « dévoyer » l'entreprise, de la détourner de sa contribution historique aux

sociétés modernes jusqu'alors orientée dans le sens du progrès économique et social. L'entreprise risque de devenir une source de rendement financier pour ses actionnaires et cesser d'être un collectif de travail et d'innovation dont les réalisations enrichissent non seulement les actionnaires mais l'ensemble de la société.

De plus, ces évolutions profondes pourraient remettre en cause le compromis social qui est au fondement des démocraties providentielles depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale : État-protecteur des salariés grâce au droit du travail et aux transferts des ressources vers les plus fragiles, et salariat stable. La précarisation des statuts, la polarisation de l'emploi, voire son « *ubérisation* », la question prégnante de la souffrance au travail diminuent les chances que l'individu moderne puisse « *trouver son compte* » au sein de l'entreprise. De fait, celui-ci, en tant qu'*homo democraticus*, éprouve à la fois un besoin de liberté et d'accomplissement de soi. C'est le travail qui est un élément essentiel pour donner un sens à son existence et contribuer à affirmer son identité. Il est rétif à l'autorité si celle-ci n'est pas justifiée par une supériorité dont il reconnaît la légitimité et prend des distances de plus en plus grandes et critiques avec toutes les institutions. L'entreprise ne pourrait alors apporter une réponse à ses aspirations et obtenir sa collaboration qu'en donnant du sens à son action.

Il se trouve qu'un modèle de gouvernance, plus engageant que celui de la RSE, donc mieux armé pour résister à la tentation du *greenwashing*, entend concrétiser cet élargissement des buts poursuivis par l'activité entrepreneuriale : l'entreprise à mission. La récente loi PACTE qui l'instaure permet ainsi aux entreprises françaises d'inscrire dans leurs statuts leur raison d'être associée à des engagements statutaires et un dispositif permettant de rendre compte de leur respect. Cette conception doit conduire la firme à agir non dans le sens de l'intérêt général, qui doit rester la prérogative de l'État, mais dans celui de l'intérêt collectif – c'est-à-dire celui de l'ensemble des parties impliquées dans la mission que se donne l'entreprise – répondant ainsi à la demande de sens de l'individu contemporain, à la recherche de la réalisation de soi. L'entreprise n'est donc pas politique en tant que telle, et ce n'est pas ce qu'on attend d'elle – ce n'est pas son rôle -, mais

elle a assurément à voir avec le politique au sens large. En ce sens, fournissant les ressources qui permettent d'entretenir et de protéger toutes les populations, elle peut contribuer directement au destin à venir des démocraties.

On se trouve ainsi porté à partager un certain optimisme des auteurs quant à la capacité de l'entreprise à se repenser et à se renouveler, en maîtrisant les progrès de la technologie grâce à une action menée par un collectif, en répondant aux aspirations d'individus rendus incertains par les profondes mutations sociales de l'époque actuelle. Elle pourrait mener un projet commun inscrit dans la durée et tourné vers le progrès. Elle pourrait ainsi contribuer à la pérennité de nos démocraties, exposées à des dynamiques accentuant leur fragilité. ■



**Patrick de Vaugiraud**

Ingénieur de formation (1999), Patrick de Vaugiraud a exercé pendant douze ans des fonctions managériales en entreprise, a obtenu l'agrégation de sciences économiques et sociales, enseigne depuis 2016 en classes préparatoires commerciales.

## CHIFFRES CLEFS

Note de lecture – cabinet Elabe, février 2021.

Vers 1800, l'agriculture occupait les deux tiers des actifs, contre la moitié en 1870, et 3% aujourd'hui.



Le secteur tertiaire occupe une place majeure, avec **3** emplois sur **4**.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, dans la sidérurgie de Longwy, **45% des bénéficiaires allaient aux œuvres sociales**. L'État-Providence a mis fin à ce modèle de paternalisme entrepreneurial.

**50%** de la redistribution dans le monde a lieu **en Europe**.

Les délocalisations massives ont engendré **une dépendance des économies européennes à l'industrie chinoise**, qui par exemple produit 90% de la pénicilline dans le monde.

Le déclin du secteur industriel français est à relativiser. Nombre d'activités de service sont en réalité de nature industrielle, comme la logistique.

Si l'on tient compte de cette réalité, **l'industrie représente environ 30% du PIB**.

La financiarisation de l'économie entraîne une **concentration du capital** : le nombre d'entreprises cotées à Wall Street a été divisé par 2,5 entre 1997 et 2016 (de 8 884 à 3 671). La capitalisation des entreprises cotées à Wall Street a en revanche été multipliée par 8 depuis 1976, passant de 3 000 à 25 300 milliards de dollars.

En France, seules **619** entreprises sont cotées à Paris, alors que le nombre d'entreprises de grande taille et de taille intermédiaire dépasse les 6 000 dans l'hexagone.

Les autorités de la concurrence à travers le monde restent puissantes. En juillet 2019, l'autorité de la concurrence américaine (La *Federal Trade Commission*) a condamné Facebook à une amende de 5 milliards de dollars pour opacité quant à l'usage des données personnelles.

En Europe, Google a payé **8 milliards d'euros pour abus de position dominante**.

**Dominique Schnapper**

Sociologue, Dominique Schnapper a exploré les liens entre la citoyenneté et la démocratie. Elle est membre honoraire du Conseil Constitutionnel.

**Alain Schnapper**

Après une longue carrière dans le secteur privé, Alain Schnapper est devenu praticien associé à la chaire « *Théorie de l'entreprise-modèle de gouvernance et création collective* » de Mines ParisTech-Université PSL.



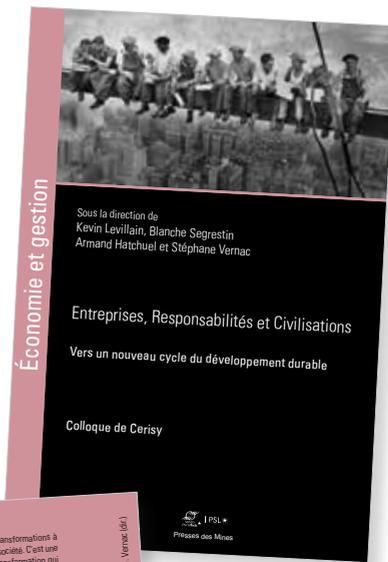
NOTES  
DE LECTURE

# ENTREPRISES, RESPONSABILITÉS ET CIVILISATIONS. VERS UN NOUVEAU CYCLE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

KEVIN LEVILLAIN, BLANCHE SEGRESTIN,  
ARMAND HATCHUEL ET STÉPHANE VERNAC

Sous la direction de Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel et Stéphane Vernac, Presses des Mines / Colloque de Cerisy, 2020, 352 pages.

Sylvain Allemand souligne l'audace des codirecteurs de cet ouvrage, qui prêtent aux entreprises des « *vertus civilisationnelles* ». Ils estiment qu'à sa naissance dans sa forme moderne, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise est alors « *indissociable de la recherche systématique de progrès et d'innovation* » et devient « *une force incontournable de transformation du monde* ».



Économie et gestion

Sous la direction de  
Kevin Levillain, Blanche Segrestin  
Armand Hatchuel et Stéphane Vernac

Entreprises, Responsabilités et Civilisations

Vers un nouveau cycle du développement durable

Colloque de Cerisy

PSL +  
Presses des Mines

**F**ace aux menaces qui pèsent sur l'histoire humaine, les transformations à conduire vont bien au-delà d'un changement d'économie ou de société. C'est une transformation de civilisation qu'il s'agit de conduire : une transformation qui implique l'ensemble des pratiques, des savoirs et des valeurs qui conditionnent le fonctionnement des sociétés humaines. Or l'État, le marché ou la société civile ne peuvent pas être les seuls acteurs d'une telle transformation. Dans les grands récits de la modernité, le rôle de l'entreprise a été en partie ignoré, réduit au rôle d'employeur ou à ses effets les plus destructeurs. Pourtant, depuis leur apparition à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les entreprises ont développé une puissance d'action sans précédent, et imprégné profondément nos civilisations.

Les travaux réunis dans cet ouvrage prennent acte de cette puissance civilisationnelle de l'entreprise et de ses conséquences pour l'histoire mondiale. Ils examinent les formes de la responsabilisation de l'entreprise sans laquelle aucune transition souhaitable et globale n'est possible. Les fondements et les effets de la récente loi française (Pacte) sont en particulier discutés par les chercheurs et les dirigeants qui ont été premiers sur ces questions. Mais concevoir l'entreprise comme une puissance responsable du bien commun suppose de quitter les doctrines économiques et juridiques classiques. L'ouvrage propose de penser désormais les interdépendances entre États, entreprises et autres acteurs collectifs (techniques, sciences, syndicats...) dans la perspective d'un cadre civilisationnel résilient et d'un nouvel âge de la responsabilité.

Entreprises, Responsabilités et Civilisations - K. Levillain, B. Segrestin, A. Hatchuel et S. Vernac (dir.)

CERISY

29 euros

**E**ntreprises, Responsabilités, Civilisations : voilà trois termes que l'on n'a guère l'habitude d'associer, qui plus est au pluriel. Autant les deux premiers sont nécessairement mis en relation (c'est tout l'enjeu de la RSE), autant l'élargissement au troisième ne manque pas de surprendre. Qu'est-ce que les civilisations ont-elles à voir là-dedans ? Pour comprendre comment les codirecteurs de l'ouvrage ont eu l'audace de ce triptyque, il faut préciser qu'il s'agit des actes d'un colloque qui s'est déroulé au Centre culturel international de Cerisy (CCIC), du 27 mai au 3 juin 2019 (huit jours !).

Armand Hatchuel ne manque pas d'arguments pour nous convaincre des vertus civilisationnelles des entreprises, en rappelant ne serait-ce que leur « *pouvoir d'agir* » et sa déclinaison en une puissance générative (la capacité à concevoir des objets-cultes et des pratiques sociales – le cinéma, les loisirs, etc.) ; rhétorique (par le truchement de la publicité) ; mythologique (ce que Roland Barthes a bien montré) ; mondialisatrice (à la différence des États, les entreprises se jouent des frontières). C'est dire cependant si la forme de civilisation qui en résulte est difficile à décrire. Armand Hatchuel s'y emploie encore en se risquant cette fois à un parallèle avec l'univers mathématique des *Topos*... Nous laisserons au lecteur le soin de découvrir la démonstration, on ne peut plus savoureuse...

Même réticent à abonder en son sens, reconnaissons que l'hypothèse se révèle efficace pour faire un pas de côté par rapport à la vision ordinaire que l'on a d'une entreprise, la nature de ses rapports à l'État, à la science et aux territoires. En réalité, il en va d'elle comme du temps (dont parle Saint-Augustin) : l'entreprise, on sait ce qu'elle désigne... tant qu'on ne nous demande pas de la définir !

Nombre de disciplines (histoire, droit, sociologie, économie, etc.) l'abordent par différents prismes (la société commerciale, la production, le travail, l'emploi, le management, etc.), mais sans lui reconnaître une existence en tant que telle. En cela, l'entreprise est bien « *un point aveugle du savoir* » (pour reprendre le titre des actes d'un précédent colloque de Cerisy, qui avait déjà eu l'audace de poser la question : « *À qui appartient les entreprises ?* »).

Dans sa forme moderne, celle qui intéresse nos codirecteurs, elle naît à la toute fin du XIX<sup>ème</sup> siècle avec pour ambition - et on aborde là un point crucial de leur thèse - non pas tant d'assurer une profitabilité aux détenteurs de son capital (une vision plus récente, théorisée par Milton Friedman), mais de répondre par une « *création collective* » à des enjeux de son temps. « *Indissociable de la recherche systématique de progrès et d'innovation, l'entreprise moderne devient alors une force incontournable de transformation du monde.* »

En braquant ainsi les projecteurs sur elle, les codirecteurs ne tombent pas dans l'excès inverse consistant à faire d'autres acteurs des points aveugles du savoir... À l'égard de l'État, les entreprises n'ont cessé d'entretenir une relation d'interdépendance. Même chose à l'égard du monde académique. Si elles ont été redevables aux chercheurs de découvertes scientifiques, l'inverse est vrai aussi : des avancées ont pu être réalisées dans les sciences à partir

des problématiques rencontrées par les entreprises. Une réalité plus complexe, donc, que celle que se complaisent à décrire les chercheurs les plus réfractaires à toute recherche collaborative avec « *le privé* ».

On renâcle d'autant moins à suivre nos codirecteurs et leurs contributeurs dans leur raisonnement qu'ils se gardent d'idéaliser l'entreprise. Au contraire, chacun à leur façon, ils pointent l'ambivalence même de sa puissance d'agir : si l'entreprise façonne notre *way of life*, c'est à un prix prohibitif au plan... sociétal. Pas un jour qui passe sans que l'actualité ne nous en fournisse de tristes illustrations.

Se pose donc bel et bien la question de... ses responsabilités. CQFD. Étant entendu que la soulever au prisme des enjeux civilisationnels change du tout au tout, les termes des débats... sans nécessairement les clore, tant les acceptations en sont diverses (comme l'illustre magistralement la contribution du philosophe et juriste François Ewald, en se plaçant dans une perspective historique). Une chose est sûre : à trop se limiter à réparer les externalités négatives, la RSE ne paraît plus à la hauteur des défis. Les responsabilités des entreprises sont si engagées dans le réchauffement climatique, l'explosion des émissions de gaz à effet de serre, que d'aucuns parlent d'ailleurs d'« *Entrepocène* ». Que dire des excès de la financiarisation du capitalisme, des crises et catastrophes qui en ont résultés : la faillite d'Enron (2001), la crise des *subprimes* (2008), le drame du Rana Plaza (2013), sans oublier le Diesel Gate, les errements du Boeing 737 Max ? Responsabiliser vraiment l'entreprise oblige donc à prendre à bras le corps la question de sa gouvernance, mais aussi de ses finalités et de sa représentation.

Résumé ainsi, à grands traits, le propos de l'ouvrage pourra paraître bien spéculatif aux yeux des praticiens, à commencer



## Le statut de société à mission remet en cause le modèle de la gouvernance actionnariale, questionne fortement la primauté des actionnaires au profit d'un renforcement de la codétermination.

par les parties constituantes de l'entreprise : dirigeants, fondateurs ou créateurs, syndicalistes, a fortiori dans le contexte de crise sanitaire que nous connaissons et auquel les contributeurs ont tout juste eu le temps de faire allusion, sans en tirer encore pleinement les conséquences. Pourtant, c'est bien d'une actualité brûlante, intéressant au premier chef les dirigeants et actionnaires, dont traitent ces actes. Nous voulons parler de la loi PACTE, adoptée en avril 2019, soit peu avant l'ouverture du colloque. Une synchronicité heureuse quand on sait que plusieurs de ses articles (ceux relatifs à la raison d'être et au statut de société à mission) sont le fruit de la réflexion engagée dix ans plus tôt au Collège des Bernardins et au CCIC, avec notamment le concours de nos quatre codirecteurs.

On ne s'étonnera donc pas que ces derniers voient dans ces articles des avancées majeures et même « historiques ». De fait, ils entérinent ni plus ni moins le fait que l'entreprise ne saurait être un simple « agent économique dont le seul projet serait le partage des pertes et des bénéfices entre les associés ». Les mêmes reconnaissent qu'il revient encore aux entreprises de s'approprier ce statut. Sans attendre, les actes parviennent néanmoins à esquisser un premier bilan. C'est que plusieurs entreprises n'ont pas attendu le législateur pour « franchir le Rubicon ».

L'ouvrage comporte ainsi des témoignages de pionniers du nouveau statut d'entreprise : le groupe Nutriset, le fonds à impact Citizen Capital, le cabinet CO Conseil,

sans oublier... Veolia, dont on connaît l'engagement ancien du PDG, Antoine Frérot, en faveur de cette refonte du statut de l'entreprise. Il est d'ailleurs intervenu en personne au cours du colloque pour exposer la raison d'être de son groupe (résumée par la formule « Ressourcer le monde »), non sans reconnaître, en toute transparence, que le processus qui y a conduit « a été long et laborieux », chaque partie prenante (actionnaires, syndicats, fournisseurs, etc.) ayant sa propre vision de la raison d'être d'une entreprise comme Veolia... Et ce n'est pas fini. Antoine Frérot reconnaît encore devoir composer avec les *proxy advisers*, ces agences de conseil ayant vocation à conseiller les investisseurs institutionnels sur leurs votes aux assemblées générales et a priori plutôt prompts à dissuader leurs clients de soutenir un tel processus. Il est vrai que le statut de société à mission remet en cause le modèle de la gouvernance actionnariale, questionne fortement la primauté des actionnaires au profit d'un renforcement de la codétermination (une présence accrue des représentants des salariés dans les conseils de surveillance des sociétés).

Un passage du témoignage du même Antoine Frérot éclaire sur ses motivations profondes. Il y souligne la nécessité pour les grandes entreprises soumises aux pressions croissantes de la société civile de se trouver de « nouveaux alliés » (c'est son mot), tant du côté des clients, des fournisseurs, des salariés, que des ONG, et même des journalistes ! C'est même une question de survie

pour un groupe comme le sien confronté à une crise du modèle économique de la gestion déléguée de l'eau, sur fond de défiance croissante des collectivités et élus à l'égard des opérateurs privés.

Les actionnaires d'autres entreprises du CAC 40 auraient tort cependant de croire que le diagnostic ne concernerait pas leurs secteurs d'activité. Comme le suggère encore Antoine Frérot, tous risquent, en plus de la pression exercée par les fonds d'investissement avides de profitabilité, de voir leur pouvoir grignoté par les consommateurs eux-mêmes, au travers des associations de protection de leurs droits, des class actions, des politiques anti-trust etc.

Bref, on a le droit de critiquer la société à mission, mais une refonte du statut de l'entreprise paraît inéluctable. À bon entendeur... ■

### **Sylvain Allemand**

Sylvain Allemand est journaliste.

Depuis une vingtaine d'années, il suit l'actualité des débats, recherches et initiatives relatifs au développement durable, auquel il a consacré plusieurs ouvrages.

Il anime également le site web Paris-Saclay Le Média, dédié au pôle technologique et scientifique du Grand Paris.



## À PROPOS DE SOCIÉTAL

**Sociétal, média de l'Institut de l'Entreprise, a pour vocation d'analyser les grands enjeux de notre société en rassemblant des réflexions d'universitaires, de praticiens de l'entreprise et de dirigeants politiques.**

**Son objectif est triple :**

- faire connaître aux décideurs économiques, politiques et aux *leaders* de l'avenir de notre pays les meilleurs décryptages des enjeux présents et à venir de l'économie et de la société
- permettre les échanges entre les mondes académiques et de l'entreprise
- faire progresser dans le débat public la compréhension d'une économie de marché équilibrée et pragmatique

Sociétal se décline sous différents formats :

- des conférences de haut niveau
  - une plateforme de débats
  - des dossiers thématiques
- proposant différentes contributions, émanant d'experts et de représentants des entreprises.

Sociétal diversifie ses formats et s'ouvre à de nouveaux partenariats prestigieux comme celui qui le lie à l'Académie des sciences morales et politiques (l'ASMP) en offrant la possibilité d'augmenter son audience grâce à l'Association des Journalistes Économiques et Financiers (AJEF) et à Newpolis, association créée par des étudiants de Sciences Po/HEC en lien avec d'autres universités en France et à l'international.

Sociétal est présidé par Jean-Marc Daniel et dirigé par Aude de Castet. Il est gouverné par un comité éditorial composé de personnalités issues des entreprises, d'experts académiques et de représentants des médias.

*Ce numéro n'aurait pu voir le jour sans l'aide précieuse de nos relecteurs : Emma Archer, Mathieu Auricoste, Louise Blottin, Christiane Cornacchia, Marie-Charlotte Dichamp, Azwaw Djebara, Erwan Matuchet, Philippe Reiller et Margaux Terranova.*





**SOCIÉTAL**

29, rue de Lisbonne  
75 008 Paris  
+33 (0)1 53 23 05 40

[www.societal.fr](http://www.societal.fr)



ISBN 979-10-236-1915-7



9 791023 619157

**10€**

