



## Éditorial



### POUR UNE REFORME DE L'ENTREPRISE

Il y a 55 ans, le haut fonctionnaire François Bloch-Lainé publiait un livre choc : *Pour une réforme de l'entreprise*. Dix ans plus tard, l'ancien ministre Pierre Sudreau proposait à son tour une réforme de l'entreprise. Enfants politiques du gaullisme social, celui de la participation des travailleurs à la vie et aux bénéfices de l'entreprise, ces projets de réforme s'inscrivent aussi dans la tradition du catholicisme social qui cherche une « troisième voie » entre capitalisme et socialisme. On sait que ces projets reflétaient aussi l'esprit de mai 68, sa contestation de l'autoritarisme, ses tentatives de dépassement de la société capitaliste et/ou de la société de consommation. La recherche de sens ne s'épuise pas dans la recherche de la prospérité. La gauche au pouvoir a promulgué une loi pour promouvoir l'économie sociale et solidaire.

On a remis l'ouvrage sur le métier. Le dirigeant de Michelin et l'ancienne syndicaliste CFDT ont trouvé un compromis. Sommes-nous désormais en France dans une conjoncture favorable pour trouver une majorité parlementaire et faire passer ces réformes ? Pour adapter l'entreprise française au monde tel qu'il est devenu ? Pour honorer les aspirations des salariés qui ne veulent pas perdre leur âme au travail ? Pour respecter un développement durable qui permet la croissance des entreprises sans menacer la survie de la planète ? Pour mesurer la responsabilité de chaque entreprise, y compris vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants ? Le temps est venu pour que toutes ces aspirations se coagulent et que la réforme de l'entreprise réussisse.

Antoine Sondag revue@rieh.org

## Entreprise et intérêt général Rapport Notat-Senart

J-D Senard, président du groupe Michelin, et Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et présidente de Vigeo-Eiris, ont remis le rapport de la mission « Entreprise et intérêt général ». Leurs propositions viendront alimenter le projet de loi du Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises. On lira ici un résumé de ce rapport avec ses recommandations.

... les Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, et du Travail nous ont chargés d'une mission sur l'entreprise et l'intérêt général...

### Un constat : le court-termisme et la financiarisation pèsent sur la vie de l'entreprise

Les auditions ont confirmé le besoin d'une réflexion sur l'entreprise, dans un contexte de financiarisation de l'économie et de court-termisme de certains investisseurs...

Perspective historique. L'économie européenne s'est illustrée par un caractère « social » et « responsable », selon les observateurs. Dans ce modèle économique institutionnel et intermédiaire, l'entreprise tient une place importante. En France, les Caisses d'Épargne, les mutuelles et les coopératives sont quelques exemples de l'ancienneté de cette réflexion sur la poursuite par l'entreprise d'un intérêt collectif, réflexion qui ne se réduit pas à ces statuts.

A ce modèle économique d'Europe continentale est souvent

opposé le capitalisme anglo-saxon, désintermédié et financiarisé, qui donne une place plus centrale au rôle du marché, ainsi que le capitalisme autoritaire qui émerge dans certains pays. Les « responsabilités fiduciaires » des dirigeants en droit américain sont interprétées par la plupart des juristes comme incitant à maximiser la valeur du capital pour les actionnaires.

Bien que cette obligation n'existe pas en droit français, la présence de fonds anglo-saxons au capital des entreprises françaises, le « benchmark » systématique de leurs performances financières avec celles d'entreprises soumises à ces exigences de maximisation, et le recours aux bonus en fonction de critères principalement financiers ont renforcé, de l'avis des personnes auditionnées, une certaine « dictature » du court-terme et des résultats financiers, une « prise du pouvoir par les actionnaires » à partir des années 1980.

Depuis la crise de 2008, le rôle croissant des financiers « activistes » ainsi que le trading à haute fréquence sont des tendances qui ont renforcé cette perception.

## **Une conviction : l'entreprise a une raison d'être et contribue à un intérêt collectif**

Le rôle premier de l'entreprise n'est pas la poursuite de l'intérêt général, mais des attentes croissantes à l'égard des entreprises sont régulièrement exprimées, avec l'essor des défis environnementaux et sociaux. Le concept de « parties prenantes » – c'est-à-dire les personnes et les groupes qui subissent un risque du fait de l'activité de l'entreprise – est fréquemment évoqué pour susciter une prise de conscience par l'entreprise des impacts de son activité. Au-delà de ces tiers prenant part à l'entreprise, la conviction portée par ce rapport est que le gouvernement d'entreprise doit incorporer ces considérations dans sa stratégie. Il convient pour cela que chaque entreprise prenne conscience de sa « raison d'être ».

Une entreprise se crée seulement si elle répond à un besoin spécifique et elle perdure seulement si elle maintient une dynamique d'invention, d'innovation et de création collective. Elle contribue à un ensemble économique et social, en constituant un réseau de clients, de fournisseurs ou de sous-traitants, en s'insérant dans un écosystème, etc.

Chaque entreprise a donc une raison d'être non réductible au profit. C'est d'ailleurs souvent lorsqu'elle la perd que les soucis financiers surviennent. Le chiffre comptable n'est qu'un révélateur d'une vitalité de l'entreprise qui se joue ailleurs. La raison d'être se définit comme ce qui est indispensable pour remplir l'objet social, c'est-à-dire le champ des activités de l'entreprise. La raison d'être fournira à la plupart des conseils d'administration un guide pour les décisions importantes, un contrepoint utile au critère financier de court-terme.

## **Les entreprises considèrent déjà leurs enjeux sociaux et environnementaux**

La France compte en Europe et au niveau mondial, parmi les pays pionniers de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). La démarche RSE exprime une ambition : celle de voir le gouvernement des entreprises intégrer dans ses réflexions et ses décisions les conséquences que ses activités font peser sur l'environnement et les droits fondamentaux. Dès 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) demandait à l'ensemble des sociétés cotées de publier dans leur rapport de gestion annuel des informations sociales et environnementales. Cette impulsion a été approfondie et étendue par la loi « Grenelle II » du 12 juillet 2010, si bien que les sociétés françaises sont aujourd'hui parmi les plus transparentes au monde en la matière. Cette combinaison de comportements volontaires, de transparence organisée et de *name and shame* (dénoncer et blâmer), devait entraîner toutes les entreprises.

Ces développements depuis quinze ans ont contribué à une évolution favorable de la relation entre l'entreprise et la société française. Les citoyens ont commencé à y voir un plus grand engagement de la part des entreprises et les chefs d'entreprises, un élément de compétitivité durable.

## **L'image de l'entreprise est dépréciée par rapport à ce qu'elle pourrait être**

L'entreprise est vue comme faisant partie des problèmes sociaux et environnementaux posés à nos contemporains. La lecture de la presse et la consultation de sondages suffisent à s'en convaincre. Interrogés sur les mots qui caractérisent le mieux leur état d'esprit vis-à-vis des entreprises, les Fran-

çais sondés citent la méfiance, qui arrive en tête...

Pourtant les nombreuses attentes s'expriment à l'égard de l'entreprise : placer la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise, et au cœur du droit des sociétés. Dans un pays et un continent de droit civiliste, dans lequel la source principale du droit est la loi et non la jurisprudence, la modification de la loi est centrale et est pourvue d'une force symbolique, ce qui explique une telle demande.

## **Un droit des sociétés perçu comme décalé avec la réalité des entreprises et des attentes**

L'idée est apparue à partir de 2009 que la définition de la société dans le Code civil et son objet social, devaient être modifiés pour donner à l'entreprise une substance non réductible au profit. Le Code civil ne peut évidemment être tenu responsable de comportements de maximisation du profit, mais la véritable question est plutôt de savoir si ce texte pourrait prévenir et limiter de telles conduites dommageables.

La société anonyme a été « le merveilleux instrument du capitalisme ». La société anonyme de 1807 n'a cependant plus grand-chose à voir avec la grande société cotée... L'industrialisation et l'internationalisation sont passées par là. Le contrat de louage de service a cédé sa place au contrat de travail. Le travail n'est plus traité comme une fourniture parmi d'autres. Il existe depuis la fin du XIXe siècle une relation de subordination qui ne correspond plus aux canons de l'égalité des parties contractantes du Code civil, et a donné lieu au Code du travail à partir du début du XXe siècle. L'entreprise comme institution est alors née et elle ne se réduit pas à une somme de contrats, à une confrontation d'offre et de demande.

## L'entreprise et son droit, une partie de la solution

L'entreprise constitue une partie de la solution, c'est la conviction portée par le présent rapport. Redonner de la substance à l'entreprise, l'amener à réfléchir à sa raison d'être est dans notre esprit le moyen d'amener la grande entreprise à faire à une échelle mondiale ce que la petite fait souvent dans un territoire limité.

Si l'Economie sociale et solidaire (ESS) a constitué une « troisième voie » entre l'action publique et l'économie de marché, il semble qu'une autre voie puisse se dessiner, celle d'une économie responsable, parvenant à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux.

Les attentes de nos contemporains, l'héritage d'une conception européenne de l'entreprise et la comparaison avec nos partenaires anglo-saxons, qui ont eux-mêmes pris conscience des défis posés à l'entreprise, alors qu'elle correspond moins à leur propre modèle, tout cela nous conduit à penser que le statu quo n'est plus possible aujourd'hui et qu'il convient de consacrer dans notre droit la dynamique de la responsabilité sociale des entreprises.

Cette voie doit être empruntée par les entreprises dans leur ensemble, à des rythmes cependant différents. Il s'agit donc à la fois de proposer une évolution normative légère pour toutes, et d'offrir des options pour que les entreprises à la recherche d'une exemplarité dans ce domaine puissent aller plus loin.

### Cinq recommandations d'ordre législatif

Recommandation n°1 : ajouter un second alinéa à l'article 1833 du Code civil : « [...] La société doit

## Libre propos



### Cécile Renouard : l'entreprise a un rôle politique

Extraits d'un article paru dans *Alternatives Economiques* juillet 2017.

*Question : L'impact des grandes entreprises sur leur environnement social, politique et géographique, souligne-t-il le besoin de démocratiser le capitalisme ?*

Je pense qu'il faut essayer de viser cela, la capacité à le faire étant limitée par le fonctionnement actuel des groupes. Notamment parce que cela se passe à différents niveaux et que cela interroge à la fois la nature des personnes et entités détentrices du capital et les règles du jeu.

Bien souvent on ne sait pas qui sont les investisseurs et les mécanismes de gouvernance sont très oligarchiques, ce qui est complètement antinomique avec la perspective d'une plus grande démocratisation. Depuis une trentaine d'années, on a observé un alignement croissant des intérêts des dirigeants de l'entreprise avec l'intérêt des actionnaires *via* les structures des rémunérations, ce qui a eu des effets pervers sur la manière de prendre des décisions à l'intérieur des entreprises.

La question des rémunérations et de la manière dont on organise le système de rémunération est absolument clef. Il y a déjà d'énormes écarts en termes de rémunération fixe ; l'opacité et le caractère discrétionnaire des pratiques de rémunération sont manifestes dès lors qu'on se concentre sur la part variable, qui inclut les *bonus*, les *long term incentives*, donc les *stock-options*.

Des écarts exponentiels de rémunérations s'instaurent, y compris chez les cadres dirigeants. En l'état, les écarts de rémunérations sont antinomiques avec l'idée que l'on puisse avoir des politiques et des stratégies d'entreprise au bénéfice du plus grand nombre, non seulement des salariés mais aussi des chaînes de sous-traitance....

Ceci montre le besoin de réfléchir à des manières de démocratiser davantage la gouvernance de l'entreprise. Il faut certainement réformer en profondeur la façon dont, dans nos sociétés capitalistes, on a conçu et défini l'entreprise, notamment au niveau du droit.

Les propositions qui ont été faites ces dernières années pour réformer les articles 1832 et 1833 du Code civil correspondent bien à ce souci de démocratisation aussi. Il faut affirmer que le profit n'est pas la finalité ultime de l'entreprise, alors que cela correspond à la définition actuelle. L'entreprise doit être définie comme un projet collectif, fait pour avoir une utilité sociale...

Au fond les problèmes les plus importants sont tout de même localisés sur les chaînes de sous-traitance. Ceci a été posé lors des débats sur le devoir de vigilance. Si on n'intègre pas les autres parties prenantes, on peut avoir un très beau modèle mais qui n'est que très partiellement démocratique...

Il faut également traiter les enjeux de démocratisation internes dans l'entreprise, essayer de donner des garde-fous pour favoriser la capacité des personnes dans l'entreprise à dénoncer des pratiques qui paraissent contradictoires avec la mission et l'engagement de l'entreprise, le respect des règles, les principes éthiques, etc.

C'est ce qui a été mis en avant avec la loi sur les lanceurs d'alerte... Je trouve intéressante une piste différente de la voie juridique : il y a des moyens aujourd'hui dans les entreprises de prendre celles-ci au mot quand elles affichent explicitement leur mission. Danone par exemple, dont l'objectif est la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre tout au long de la vie, estime avoir une vraie mission de service public...

Lire du même auteur : C. Renouard et G. Giraud, *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Flammarion, 2012. C. Renouard enseigne à l'ESSEC.

être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux...»

**Recommandation n°2** : confier aux conseils d'administration et de surveillance la formulation d'une « raison d'être » visant à guider la stratégie de l'entreprise en considération de ses enjeux sociaux et environnementaux.

La raison d'être exprime ce qui est indispensable pour remplir l'objet de la société.

**Recommandation n°6** : renforcer le nombre des administrateurs salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance... *en s'inspirant du système allemand de la Mitbestimmung (co-détermination).*

**Recommandation n°7** : faire le point sur la représentation des salariés dans les conseils par une mission tirant les enseignements après 12 ou 24 mois de pratique, avant d'envisager de l'étendre aux autres sociétés  
18 des 28 pays de l'Union européenne prévoient une proportion d'administrateurs salariés...

**Recommandation n°8** : doter les sociétés par actions simplifiée (SAS) de plus de 5000 salariés d'un conseil d'administration ou de surveillance régis par les dispositions applicables aux sociétés anonymes, afin qu'ils disposent des mêmes proportions d'administrateurs salariés.

La société par actions simplifiée peut être unipersonnelle. Mais lorsqu'elle est une grande entreprise... elle doit aussi se doter d'administrateurs salariés.

### Trois recommandations concernant des cadres juridiques opérationnels

**Recommandation n°11** : confirmer la possibilité de faire figurer une « raison d'être » dans les statuts d'une société, quelle que soit sa forme juridique, notamment pour permettre les entreprises à mission.

**Recommandation n°12** : reconnaître dans la loi l'entreprise à mission, accessible à toutes les formes juridiques de société, à la condition de remplir quatre critères.

Ces critères sont : (1) l'inscription de la raison d'être de l'entreprise dans ses statuts ; (2) l'existence d'un comité d'impact doté de moyens, éventuellement composé de parties prenantes ; (3) la mesure par un tiers et la reddition publique par les organes de gouvernance du respect de la raison d'être inscrite dans les statuts ; (4) la publication d'une déclaration de performance extra-financière comme les sociétés de plus de 500 salariés.

**Recommandation n°14** : assouplir la détention de parts sociales majoritaires par les fondations...

Le terme de fondation et la fiscalité afférente doivent être réservés aux missions philanthropiques et d'intérêt général. Ces fondations peuvent depuis 2005 détenir la majorité des parts d'une entreprise sans intervenir dans sa gestion. Le développement de ces montages doit être facilité...

### Six recommandations à l'attention des praticiens et des administrations.

**Recommandation n°3** : accompagner le développement de labels RSE sectoriels et de faire de la RSE un outil de renforcement du dialogue social.

**Recommandation n°4** : (i) inciter les grandes entreprises à se doter à l'initiative des dirigeants d'un comité de parties prenantes, indépendant du conseil d'administration. (ii) Intégrer la stratégie RSE dans les attributions de l'un des comités du conseil d'administration...

**Recommandation n°5** : développer les critères RSE dans les rémunérations variables des dirigeants.

**Recommandation n°9** : engager une étude sur le comportement responsable de l'actionnaire, dans la continuité de la réflexion enclenchée sur l'entreprise

**Recommandation n°10** : engager une étude concertée sur les conditions auxquelles les normes comptables doivent répondre pour servir l'intérêt général et la considération des enjeux sociaux et environnementaux.

**Recommandation n°13** : envisager la création d'un acteur européen de labellisation, adapté aux spécificités du continent européen, pour labelliser les entreprises à mission européennes.

14-15 juin 2018 au Mené, en Bretagne, avec les élus de la commune

**Rencontre internationale**  
**Prendre en main son territoire**  
Informations inscription sur le site [www.rieh.org](http://www.rieh.org)

**Développement et civilisations** est une publication éditée depuis 1972 sous divers noms par l'association Développement et Civilisations - Le Bret-Irled 45, rue de la Glacière - 75013 PARIS - FRANCE - 33(0)1.47.07.10.07 - [contact@rieh.org](mailto:contact@rieh.org) L'association DCLI - Le Bret-Irled anime un réseau d'acteurs de développement solidaire présents sur tous les continents.

**Directeur de la publication** : Dominique Lesaffre - **Rédacteur en chef** : Antoine Sondag - **Comité de rédaction** : Yves Berthelot, Roland Colin, Isabelle Duquesne, Bernadette Huger, Asphodèle Berthelot, Emmanuelle Bouzigon, Jacqueline de Bourgoing, Ignazio Torres, Michel Tissier.

La reproduction des textes publiés est autorisée à condition que soit clairement indiquée la source, avec les coordonnées de *Développement et civilisations*. Un exemplaire du document reproduisant le texte doit être envoyé à l'adresse de la publication.

**Pour soutenir nos actions** : chèque en euros à l'ordre de Développement et Civilisations - Le Bret-Irled. Virements bancaires, en France :

LA POSTE FR10-2004-1010-1233-2971-2T03-350 (BIC : PSSFRPPSCE)

ISSN 1951-0012 - Imprimerie IGC Communigraphie - St Étienne - 04 77 92 04 80 - Imprimé sur papier recyclé.

