

# Réforme de l'entreprise : partir de la firme ou partir du terrain ?

Par Cécile RENOUARD

Professeur de philosophie au Centre Sèvres (Faculté jésuite de Paris), enseignante à l'École des Mines de Paris, à l'ESSEC et à Sciences Po, et présidente du Campus de la Transition

Comment interpréter les aspects de la loi PACTE relatifs aux responsabilités économiques, sociales et environnementales des entreprises ? L'analyse des recommandations du rapport Senard-Notat et du contenu de la loi permet de montrer les limites des engagements demandés aux entreprises au regard des enjeux climatiques, écologiques et sociaux. Cet article propose d'envisager les contributions des entreprises à partir des exigences du terrain plutôt qu'à partir des représentations liées à la définition juridique actuelle de la société commerciale. Une telle perspective permet de définir des moyens (dont des obligations de résultat) afin de faire converger logique financière et logique extra-financière.

La loi relative au Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) adoptée par le Parlement en avril 2019 s'inscrit dans le prolongement du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » remis aux ministres de l'Écologie et du Travail début mars 2018 par Jean-Dominique Senard et Nicole Notat : ils proposaient des transformations diverses de la définition et de la gouvernance de l'entreprise. À leur recommandation de reconnaître « l'intérêt propre » de la société, au-delà des intérêts particuliers de ses membres, les parlementaires ont préféré parler d'intérêt social, les conseils d'administration (CA) des entreprises étant responsables de la formulation de la « raison d'être » de la société. Dès lors, il s'agit d'ajouter à la définition juridique actuelle de toute société (le fameux article 1833 du Code civil) le fait que celle-ci doit être gérée « dans son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Le rapport proposait également d'augmenter le nombre des administrateurs salariés pour aller jusqu'à trois dans les CA de plus de treize membres ; de créer un comité de parties prenantes à côté du CA, afin de veiller à la stratégie RSE de l'entreprise, ce qui n'a pas été retenu par la loi. Enfin, la création d'un statut spécial d'entreprise « à mission » pour les entreprises qui cherchent à mesurer leurs impacts au regard d'un objectif sociétal donné, comme recommandé par le rapport, a été intégrée dans la loi. Les entreprises considérées doivent préciser leur mission sociale, environnementale ou scientifique. Évaluées sur cette mission, elles doivent s'engager à produire un impact sociétal positif, à viser la cohérence de leur modèle économique avec leur mission, et à partager de façon équitable la valeur qu'elles créent.

Ces éléments semblent indiquer une prise de conscience de la nécessité de considérer l'entreprise comme un acteur ayant une mission à accomplir dans la société. Néanmoins, le fait même que certaines entreprises soient considérées comme devant seulement rendre des comptes sur leur mission pose question au regard de la conception sous-jacente de l'entreprise classique, qui, dans cette perspective, n'est pas particulièrement appelée à se soucier de son impact positif. Alors, est-ce un pas en avant ou un possible leurre face aux urgences des temps présents ?

## Une loi encore hors sol et hors ciel : quelle compatibilité entre la gestion des entreprises et les enjeux sociaux et environnementaux globaux ?

Les réformes vont-elles assez loin pour nous permettre de réaliser nos engagements internationaux de lutte contre le réchauffement climatique et de développement durable et équitable pour tous, aujourd'hui et demain ? Curieusement, le rapport pas plus que la loi ne positionnent la réflexion dans le cadre de ce contexte mondial et urgent. Le rapport Senard-Notat faisait certes mention des Accords de Paris sur le climat, du drame du Rana Plaza en 2013 ou encore du dieselgate, mais non comme des éléments structurants de la réflexion. À cet égard, ce rapport comme la loi PACTE apparaissent encore largement hors sol et hors ciel. La loi parle de la croissance sans la qualifier d'aucune manière : or, la croissance du PIB, telle que nous la mesurons, est assise sur l'augmentation de la consommation d'énergies fossiles, qui est



Photo © Laurent CERINO/REA

Présentation du projet de loi « Pacte » par le ministre de l'Économie et des Finances lors d'une rencontre avec les acteurs économiques de la métropole de Lyon, juillet 2018.

« La loi relative au Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) adoptée par le Parlement en avril 2019 s'inscrit dans le prolongement du rapport "L'entreprise, objet d'intérêt collectif" remis aux ministres de l'Écologie et du Travail début mars 2018 par Jean-Dominique Senard et Nicole Notat. »

elle-même incompatible avec la limitation de l'augmentation moyenne de la température à moins de deux degrés d'ici à la fin du siècle<sup>(1)</sup>. Il y a donc une contradiction entre les engagements des États en matière climatique et des documents qui prônent une gestion en fonction de l'intérêt propre de la société, sans l'obliger à en vérifier la compatibilité avec les enjeux sociaux et environnementaux globaux et sans lui demander de rendre des comptes précis à ce sujet. La déconnexion subsiste entre les objectifs économiques et financiers, d'un côté, et les préoccupations sociales et environnementales, de l'autre, les premiers restant prioritaires. Le risque est alors de changer à la marge les pratiques existantes, alors que le chemin à parcourir est bien plus radical, à savoir : subordonner le niveau de profitabilité de l'entreprise à l'intégration prioritaire d'objectifs sociaux et environnementaux dans sa stratégie.

Il apparaît donc un premier défi considérable pour ceux et celles qui cherchent à transformer les modèles économiques et à envisager l'entreprise comme un co-acteur

de la mise en œuvre de l'Accord de Paris sur le climat : l'habitude est de partir de la situation actuelle pour regarder comment avancer dans la bonne direction. Ne faut-il pas adopter une perspective différente face au « schisme de réalité<sup>(2)</sup> » entre le niveau du discours officiel et celui des tendances nationales et mondiales effectives qui ne s'orientent pas vers des modèles sobres et décarbonés ? Ne faut-il pas partir des exigences du terrain plutôt que de la firme ? Partir du terreau fertile plutôt que de la « boîte » refermée sur elle-même ?

Répondre à cette question, c'est choisir de positionner les réformes soit du côté de l'adaptation microscopique du *business as usual*, soit du côté des innovations disruptives susceptibles de vraiment transformer les choses. La loi s'est orientée dans la première voie. Les pratiques des entreprises peuvent-elles changer la donne ?

## Une logique de moyens

Remarquons, tout d'abord, que les prescriptions de la loi sont dans l'ensemble en deçà de certaines avancées ré-

(1) Voir BOVARI E., GIRAUD G. & MC ISAAC F. (2018), <http://www.chair-energy-prosperity.org/publications/coping-with-the-collapse-a-stock-flow-consistent-monetary-macrodynamics-of-global-warming-updated-version/>

(2) AYKUT S. C. & DAHAN A. (2015), *Gouverner le climat ? Vingt ans de négociations internationales*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Développement durable ».

centes du droit au niveau international : la nouvelle définition de la RSE donnée par la Commission européenne, en 2011, mentionne en effet que l'entreprise est responsable de la maîtrise de ses impacts, mais sans que soit précisé le périmètre : elle doit le faire de façon directe, mais aussi à l'égard de sa chaîne de valeur, de façon à éviter les formes variées de l'esclavage moderne et les violations des conditions d'un travail qui doit être décent et d'un environnement sain pour tous. Cette définition est cohérente avec le cadre « Protéger, respecter, remédier » de l'ONU (ou "Principes Ruggie", 2011) concernant les responsabilités partagées des États et des entreprises vis-à-vis des droits fondamentaux des citoyens relevant de leur sphère d'influence. Elle a contribué à la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres, adoptée par le Parlement français en mars 2017, et elle nourrit aussi les débats à l'ONU autour de l'élaboration d'un traité contraignant pour les multinationales, dont le principe a été voté par la Commission des droits de l'homme en 2014. Tous ces textes de *soft* ou de *hard law* vont dans le sens d'une responsabilité accrue des entreprises au regard de leurs impacts (même s'ils demeurent, du point de vue juridique, dans une obligation de moyens). De manière surprenante, les recommandations du rapport Senard-Notat comme la loi Pacte se situent essentiellement au niveau d'une logique de moyens déclaratifs, laissant peser sur les seules entreprises à mission l'exigence de mesure des impacts de leur activité.

Pourtant, le souci partagé de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable et de l'Accord de Paris sur le climat suppose de chercher à faire converger les logiques financières et les logiques extra-financières, à transformer les règles du jeu mondial (notamment en matière comptable et fiscale), afin d'éviter les désastres annoncés si nous poursuivons notre course folle. Il s'agit bien de décélérer, de favoriser la sobriété collective vis-à-vis des projets voraces en minerais et énergies fossiles, non pas pour faire advenir l'austérité mais pour favoriser une qualité de vie durable sur les territoires. De la même manière que la métrique du PIB n'est pas adaptée aux enjeux sociaux et environnementaux, il faut intégrer de façon structurante le climat et le lien social dans la stratégie d'entreprise. Il est à cet égard étonnant que des recommandations, comme celle de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2017)<sup>(3)</sup> – coordonnée par Bloomberg, mandaté par le Conseil de stabilité financière –, reprises par le groupe d'experts sur la finance durable de

l'UE<sup>(4)</sup>, soient mentionnées par les auteurs du rapport sans en tirer des conséquences plus exigeantes vis-à-vis de la transformation nécessaire du droit (au-delà de l'exigence de *reporting* pour les investisseurs de l'article 173 de la loi française sur la transition énergétique). Même si les recommandations de la TCFD concernent essentiellement les moyens à prendre par les entreprises et ne sont donc pas assorties de suggestions d'obligations de résultat et d'impact, elles font apparaître avec force le caractère structurant de la lutte contre le réchauffement climatique pour les entreprises, sur les terrains conjoints de la gouvernance, de la stratégie, de la gestion des risques et de la mesure des engagements. Elles reflètent, ainsi, une vision plus ambitieuse que celle de la loi Pacte, quant à l'obligation d'impliquer toutes les entreprises (et pas seulement quelques-unes particulièrement vertueuses) dans la lutte contre le changement climatique. L'objectif est bien que les entreprises rendent des comptes sur leur stratégie, sur leur anticipation des conséquences de scénarios à deux degrés pour leur activité, et qu'elles publient des données sur leurs émissions tout au long de leur chaîne de valeur, d'amont en aval.

De façon plus globale encore, beaucoup de propositions sont faites – autant de la part de chercheurs que d'institutions internationales – et des ressources existent, pour contribuer à faire advenir de nouvelles métriques cohérentes avec l'ampleur des objectifs climatiques et sociétaux : en particulier, pour lutter contre l'optimisation et l'évasion fiscales – toutes deux dommageables – par un *reporting* pays par pays et la mise en place d'une assiette commune consolidée pour l'impôt sur les sociétés (par exemple, la directive ACCIS européenne), pour comptabiliser autrement la nature et l'humain, afin d'intégrer le coût pour la société du maintien et du développement du patrimoine naturel et humain<sup>(5)</sup>, pour lutter contre les inégalités de revenus mortifères pour nos sociétés comme pour la planète par le biais d'une réduction des écarts de rémunération dans les entreprises et d'une fiscalité progressive<sup>(6)</sup>, etc.

## La pensée dans le cadre, source de l'inertie

Pourtant, l'inertie, voire la force active d'opposition, des décideurs est bien perceptible. Les raisons en sont nombreuses, elles vont de la justification théorique du *statu quo* jusqu'aux pratiques visant essentiellement à maintenir des intérêts financiers à court terme. L'objectif n'est pas ici de les détailler. Mais l'une des plus profondes est

(3) Mise en place par le Conseil de stabilité financière, la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) a rendu son rapport en juin 2017. Elle propose un cadre international de *reporting* des entreprises afin que les investisseurs puissent mieux évaluer les risques financiers liés au climat portés par les entreprises dans lesquelles ils investissent. Elle insiste en particulier sur la nécessité pour l'entreprise de communiquer non seulement sur les indicateurs relatifs au climat, mais aussi sur la façon dont les risques et opportunités liés au climat sont pris en compte dans sa gouvernance, dans sa stratégie et dans ses *process* de management des risques. C'est donc bien sur la durabilité du *business model* de l'entreprise au regard de l'enjeu climatique que la TCFD invite à se pencher.

(4) Début 2017, la Commission européenne a mandaté le High Level Expert Group on Sustainable Finance (HLEG) pour que celui-ci lui fasse des recommandations sur le sujet de la finance durable. Le rapport final est paru en janvier 2017 : il a servi de base au plan d'action « Financer une croissance durable » rendu public par la Commission en mars de la même année.

(5) Voir, en particulier, les travaux de Jacques Richard. Par exemple, RICHARD J. & PLOT E. (2014), *La Gestion environnementale*, La Découverte.

(6) Voir, par exemple, ATKINSON A. (2016), *Inégalités*, Seuil ; GIRAUD G. & RENOARD C. (2017), *Le Facteur 12. Pourquoi il faut plafonner les revenus*, Carnets Nord.

culturelle, épistémologique : elle est liée à notre manière de réfléchir et à notre incapacité fréquente à penser « hors du cadre » – ce à travers quoi Arendt décrivait l’engrenage du mal radical : non pas seulement hors du cadre des règles existantes, mais aussi hors de nos manières de regarder le monde, la nature, les êtres vivants et notre propre existence. Si les inerties sont si fortes, c’est aussi parce que les changements à venir supposent une modification profonde de nos façons de nous représenter le monde et de nous y situer, au sein de nos sociétés marquées par l’idéal libéral de l’autonomie individuelle, de la croissance illimitée et de la conciliation gagnant-gagnant des intérêts.

Il nous faut conjuguer le souci de l’autonomie avec la prise en compte de nos interdépendances, les uns avec les autres, et avec la nature ; le souci de la création de richesses avec la prise en compte des limites planétaires ; le souci de l’harmonie avec la reconnaissance des violences que nos modèles économiques et politiques engendrent pour les plus vulnérables et tous les êtres qui sont exclus des prises de décision dont ils font les frais. Nous ne pouvons pas avancer en continuant à agir de façon segmentée, comme si les solutions complexes pouvaient être envisagées à partir de la juxtaposition des seules capacités d’innovation, et en supposant qu’il suffit à certains acteurs de faire grossir la richesse collective pour que d’autres puissent la répartir. Il nous faut réfléchir aux conditions d’une juste création et d’un juste partage de la valeur, à partir d’une prise en compte holistique des différentes limites de notre planète, et des impacts de nos entreprises sur nos « prochains » éloignés dans l’espace et dans le temps. Cela implique de renoncer à certains types d’activités et à certaines pratiques, fussent-elles

créatrices de « valeur » à court terme<sup>(7)</sup>. À cet égard, si les entreprises n’ont pas à définir l’intérêt général, elles devraient avoir l’obligation d’y contribuer, et de rendre des comptes sur la conformité de leurs objectifs et de leurs trajectoires à ces finalités, sur leurs résultats et pas seulement sur les moyens mis en œuvre.

## Partir du terrain

Pour transformer nos modèles économiques selon cette perspective qui est bien celle du sens, il nous faut partir du terrain : le terrain, considéré comme le milieu naturel, culturel et vivant dans lequel se déploient nos activités ; et le terrain appréhendé comme l’expérience vécue, les relations nouées entre des acteurs venant de différents mondes, attelés à la recherche de solutions pour un monde commun. C’est à partir de ce diagnostic enraciné que nous pouvons privilégier l’économie du *doughnut*<sup>(8)</sup>, le développement d’activités variées entre un plancher social et un plafond écologique<sup>(9)</sup>. C’est uniquement de cette vision que pourront découler des décisions collectives et des normes à la hauteur des enjeux. Les chantiers sont bien identifiés : le mérite du rapport Senard-Notat puis de la loi PACTE est de les avoir mentionnés. Mais il reste à les mettre en œuvre à partir de la visée et non à partir de la perception des rapports de force à court terme.

(7) Voir le rapport récent de Carbone 4 : DUGAST C. *et al.* (2019), « Faire sa part ? Pouvoir et responsabilité des individus, des entreprises et de l’État face à l’urgence climatique », <http://www.carbone4.com/wp-content/uploads/2019/06/Publication-Carbone-4-Faire-sa-part-pouvoir-responsabilite-climat.pdf>

(8) RAWORTH K. (2017), *Doughnut Economics*, Random House.

(9) GIRAUD G. & RENOARD C. (dir.) (2012), *20 propositions pour réformer le capitalisme*, Champs-Flammarion.