

# Entreprises engagées

## Comment concilier l'entreprise et les citoyens

**Valentin Schmite**, planneur stratégique, Havas Paris

**Marinette Valiergue**, diplômée en philosophie et consultante en relations publiques

**Pierre Victoria**, administrateur représentant des salariés à Veolia, animateur du groupe de travail « L'entreprise de demain » au sein de la Fondation Jean-Jaurès



# 10 propositions pour réconcilier l'entreprise et les citoyens

## Réformer le statut de l'entreprise

01

Réécrire l'article 1833 du code civil : « Toute société doit avoir un objet licite, être constituée dans l'intérêt des parties constituantes de l'entreprise et prendre en compte l'intérêt des parties prenantes. »

02

Proposer un article 1833 bis du code civil : « La société commerciale à mission élargie

s'engage à poursuivre un intérêt sociétal clairement défini dans son objet, dont les modalités de mise en œuvre sont précisées dans son projet de mission. »

03

Définir statutairement les parties prenantes de l'entreprise. Elles comprennent fournisseurs, clients, acteurs de la société civile, territoires et générations futures.

## Repenser la gouvernance de l'entreprise

04

Augmenter significativement le nombre d'administrateurs salariés au sein des entreprises, afin qu'ils soient au nombre de deux pour les sociétés entre 500 et 5 000 salariés et à proportion d'un tiers au-delà de 5 000. Respecter strictement la parité entre les femmes et les hommes chez les administrateurs salariés.

05

Construire des outils de mesure de la performance globale et de long terme des entreprises. Rendre obligatoire la publication dans leur rapport d'activité de leur notation extra-financière lorsqu'elles comptent plus de 5 000 salariés.

06

Rendre possible le compte rendu écrit de l'action des administrateurs salariés après approbation du contenu par le conseil d'administration.

07

Créer un comité des parties prenantes au sein de la gouvernance de l'entreprise et livrer un rapport annuel de ses préconisations au sein du conseil d'administration. Le président du comité des parties prenantes devient membre du conseil d'administration.

08

Développer un statut juridique pour l'intrapreneur afin qu'il se voie accorder au moins 10 % de son temps de travail pour son projet et qu'il partage les bénéfices et la propriété intellectuelle avec l'entreprise.

## Rendre l'entreprise plus juste et plus durable

09

Mettre en place une exonération fiscale pour que les revenus, produits et plus-values des actions détenues depuis plus de cinq ans ne soient pas soumis à l'impôt sur le revenu. Accorder un vote triple pour les actions détenues depuis plus de cinq ans.

10

Rendre obligatoire la publication des salaires les plus élevés (les dix plus élevés dans une entreprise de plus de 500 salariés, les trois plus élevés dans les autres) et du rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire médian dans l'entreprise.

# Réformer le statut de l'entreprise : prendre le train en marche

## Pourquoi devons-nous réformer le statut de l'entreprise aujourd'hui ?

L'histoire de nos structures économiques a trop souvent occulté le rapport entre l'entreprise et la société. En effet, longtemps considérée comme une boîte noire par les économistes, définie comme un rassemblement d'actionnaires par la loi française, l'entreprise est une bête mystérieuse et éloignée des considérations sociales. Pourtant, c'est bien en son sein que nous nous réalisons. Nous y passons la majeure partie de notre temps, nous y produisons de la valeur et du sens, nous échangeons, débattons et parfois même y entrons en conflit. Aujourd'hui, à l'heure où les enjeux économiques, sociaux et environnementaux deviennent de plus en plus pressants, il est temps de redéfinir l'entreprise, d'ouvrir la boîte noire, de l'insérer dans la société afin de signer un nouveau contrat social entre l'entreprise et la société.

Ouvrir la boîte noire implique de comprendre les processus à l'œuvre dans l'entreprise, ses missions, ses modes de gouvernance, la répartition de la richesse et de la propriété qui s'y effectue. Mais cela doit s'accompagner d'un changement de cap. L'entreprise doit aujourd'hui être redéfinie à l'aune des trois défis majeurs auxquels font face nos sociétés contemporaines : l'inégal partage des richesses, la crise environnementale et climatique et le problème de la représentation.

## Le partage de la richesse

Les inégalités au sein de l'entreprise se répartissent selon plusieurs critères : la répartition salariale entre dirigeants et employés, entre femmes et hommes, et la question de la possession même de l'entreprise. Ce débat, maintes fois soulevé, s'inscrit dans la longue histoire du mouvement ouvrier sur la participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise : Jean Jaurès l'avait proposée dès le début du XX<sup>e</sup> siècle dans le cadre des projets de nationalisation. De même, le général de Gaulle affirmait devant les mineurs de Saint-Étienne : « Assez de cette opposition entre les divers groupes de producteurs qui empoisonne et paralyse l'activité française. En vérité, la rénovation économique de la France et, en même temps, la promotion ouvrière, c'est dans l'association que nous devons la trouver<sup>1</sup> ».

En promouvant l'idée de salariés-associés, ces hommes politiques esquissent déjà une redéfinition du partage des richesses en entreprise. En 1959, puis en 1967, le gouvernement gaullien a tenté de mettre en œuvre ce plan de partage des richesses dans l'entreprise. Mais qu'en reste-t-il ? Depuis 1967, pas moins de dix réformes ont vu le jour sans pour autant aboutir à des résultats satisfaisants. Selon une étude de la Dares publiée en 2014, 43 % des salariés français du secteur marchand non agricole ont une forme de participation dans l'entreprise<sup>2</sup>, mais ce chiffre masque une grande disparité des pratiques entre les salariés des grandes entreprises et celles de moins de dix salariés. Il faut aujourd'hui agir pour accélérer ce processus.

1. Charles de Gaulle, *Discours et messages, 1946-1958*, Paris, Plon, 1970.

2. Dares, L'Épargne salariale en 2014. *Accès des salariés aux dispositifs et flux financiers associés*, décembre 2015.

## Le respect de l'environnement

L'entreprise n'est pas une cellule isolée, elle interagit dans un écosystème complexe et fragile. Depuis les origines de la révolution industrielle et jusqu'aux années 1970-1980, le monde de l'entreprise a considéré l'environnement comme un paramètre secondaire, sur lequel sa responsabilité n'était pas engagée. Les prélèvements réalisés sur l'environnement local, les rejets polluants dans le milieu naturel et les atteintes aux paysages ne faisaient pas débat.

Toutefois, depuis les grandes catastrophes industrielles (l'explosion d'une cuve de produits chimiques à Bhopal en 1984 ou, bien plus récemment, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001 et l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en 2013) et les marées noires (souvenons-nous du Torrey Canyon, de l'Amoco Cadiz, de l'Exxon Valdez, de l'Erika ou du Prestige), les populations, les médias, les ONG et les pouvoirs publics ont pris conscience de la nécessité de rendre plus responsables les entreprises en matière de développement écologique, et de faire peser le respect de l'environnement et la prévention du risque sur leurs épaules. L'internalisation des externalités négatives est un premier moment dans l'histoire des entreprises. Toutefois, certaines continuent à économiser l'environnement plus qu'elles n'écologisent l'économie. Nous sommes à l'heure où notre planète ne peut plus supporter les modes de production d'autrefois.

L'agenda international de 2015, avec les objectifs du développement durable des Nations unies et l'accord de Paris sur le climat, a construit un nouveau cadre de référence et d'action sur la durabilité du monde qui appelle à construire des territoires plus sûrs, plus bienveillants et plus intelligents. Le One Planet Summit en décembre 2017 a confirmé cette avancée, inscrivant, à côté de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), une responsabilité climatique des entreprises.

Impliquant des « révolutions sectorielles vers une économie décarbonée », il invite les entreprises à prendre un chemin différent, en ne se contentant pas de prendre en compte le changement climatique dans leur activité économique, pour intégrer dans leur *business model* un impératif écologique.

Dans les faits, d'ailleurs, de plus en plus de jeunes entreprises se développent autour de projets environnementaux, à l'image de la start-up italienne D-Orbit, une *società benefit*<sup>1</sup> qui s'est donné pour mission de développer des techniques permettant de lutter contre la multiplication dans l'espace de déchets matériels provenant des satellites. Autre exemple incontournable : l'entreprise américaine Patagonia, qui produit des vêtements « éco-conçus ». Première entreprise implantée en Californie à se voir attribuer le label B Corp, elle consacre 1 % de ses revenus annuels au soutien un peu partout dans le monde d'initiatives en faveur de la protection de l'environnement.

## La gestion partagée

Au sein des entreprises, comme dans le reste de la société, la représentation est en crise. Le taux de syndicalisation est en baisse, les représentants du personnel sont trop souvent forcés d'adopter une posture défensive plutôt que propositionnelle.

Cette crise de la représentation doit être adressée lorsque l'on repense la gouvernance des entreprises. C'est en donnant plus de poids aux administrateurs salariés, en transformant le mode de prise de décision, en accordant véritablement une voix aux parties constituantes (salariés, actionnaires et dirigeants) de l'entreprise que nous pourrions répondre à la crise de la représentation.

Dans le sillage des entreprises libérées apparues à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, plusieurs groupes ont expérimenté de nouvelles manières de prendre des décisions qui s'affranchissent des rigidités liées à la structuration hiérarchique de l'entreprise. Les

1. Statut légal créé en 2015 en Italie, définissant une société qui articule un objectif de profit avec une détermination à générer un impact positif pour la société et l'environnement.

principes de l'holocratie<sup>1</sup>, par exemple, ont inspiré un temps le géant américain Zappos, plateforme d'e-commerce spécialisée dans la vente de chaussures, et l'ont conduit à faire disparaître la hiérarchie pour introduire davantage de flexibilité et de créativité, pour innover en termes de management et dans les modes de prise de décision.

## Derrière un débat juridique, une véritable prise de position politique

« Qu'est-ce que l'entreprise ? » s'interrogeait le président Emmanuel Macron lors de son interview télévisée du 15 octobre 2017 sur TF1, tout en annonçant vouloir ouvrir une discussion sur la nature même de l'entreprise.

Le président fait référence aux articles 1832 et 1833 du code civil, qui définissent non pas l'entreprise, mais la société.

### Article 1832

La société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre en commun des biens ou leur industrie, en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter.

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.

L'indispensable révision du code civil est une évidence pour tous ceux qui ont travaillé ces dernières années sur l'entreprise de demain, revisitant les questions majeures de sa propriété, de sa mission, de sa responsabilité à l'égard de la société. Qu'il s'agisse des travaux de la chaire « Théorie de l'entreprise » des Mines/Paris Tech, de ceux du collège des Bernardins, de la commission « Contrat de société » du Club des juristes, de l'Institut de l'économie positive présidé par Jacques

Attali, de la Fondation Jean-Jaurès, tous dénoncent une définition très capitaliste où seul l'intérêt des associés est reconnu, sans aucune référence ni aux salariés, ni aux autres parties prenantes (territoires, clients, consommateurs...).

Cette désuétude du droit français est particulièrement flagrante dans un contexte de régulation croissante des entreprises qui va dans le sens d'une obligation de transparence concernant leur performance sociale et environnementale, obligation renforcée depuis 2017 par la transcription de la directive européenne de 2014 et par l'élargissement de leur chaîne de responsabilité (devoir de vigilance à l'égard des fournisseurs, etc.).

Aujourd'hui, le chantier de la rénovation de l'entreprise se concentre sur la définition des articles du code civil concernant les sociétés. Nombre de ses acteurs ont en mémoire la proposition d'Emmanuel Macron alors ministre de l'Économie concernant le projet de loi sur la croissance et l'activité de 2015. Il proposait d'ajouter un alinéa à l'article 1833, stipulant : « Elle [la société] doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental. » Cette proposition, non retenue, constitue la référence autour de laquelle vont se concentrer les débats à venir.

Pour nous, la modification juridique ne peut être que le résultat d'une vision de ce que devrait être l'entreprise de demain, réconciliée avec la société grâce à une gouvernance partagée.

## Repenser la propriété de l'entreprise

Faut-il modifier la définition de la société ou donner un statut juridique à l'entreprise ? C'est bien parce que l'entreprise ne dispose pas de définition juridique propre qu'a pu se réaliser cette imposture juridique et sociétale, « la grande déformation », comme l'appellent les animateurs du programme « Gouvernement de l'entreprise, création de commun » du collège des Bernardins. Cette imposture a consisté à faire croire que les

1. Concept visant à supprimer les positions de pouvoir et les organisations bureaucratiques afin de donner plus d'agilité à l'entreprise.

actionnaires étaient les propriétaires de l'entreprise. Et cela a marché ! C'est bien parce qu'il n'existait pas de définition de l'entreprise que le droit a rendu possibles la réduction de ses objectifs à ceux de la société par actions<sup>1</sup> et la prise de contrôle de celle-ci par les actionnaires.

Puisqu'il était communément admis que l'entreprise appartient aux actionnaires, ceux-ci se sont comportés comme ses propriétaires. Pourtant, l'entreprise n'est la propriété de personne. Les actionnaires ne sont propriétaires que des actions émises par les sociétés commerciales. Ils disposent de droits financiers, de dividendes et de droits de vote en assemblée générale. Ils votent le montant des dividendes, les modifications de statut, élisent les membres du conseil d'administration et disposent de différents droits d'information. Mais ils ne sont pas propriétaires des actifs. Ils n'ont le pouvoir ni de direction, ni de contrôle. Toute théorie qui repose sur la propriété de la société par les actionnaires est donc fautive. Les actionnaires sont une composante de l'entreprise, mais une composante seulement, indispensable en tant qu'investisseurs mais pouvant porter préjudice à la mission générale de l'entreprise quand ils deviennent spéculateurs. Cette clarification juridique est indispensable car elle réhabilite l'idée d'une mission de l'entreprise qui transcende l'intérêt de ses actionnaires. En effet, si les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise, celle-ci n'a pas comme seule obligation de maximiser leurs profits. Elle a sa propre finalité. La rémunération de l'actionnaire devient un moyen, pas une fin.

Redéfinir la propriété de l'entreprise est donc une question fondamentale, car le discours sur la propriété de l'entreprise induit la finalité même de cette dernière. C'est la raison pour laquelle le groupe de travail de la Fondation Jean-Jaurès sur l'entreprise de demain a pris cette question comme fil rouge de ses réflexions.

## Renforcer la place des salariés dans la gouvernance

L'entreprise est une création collective. Cela signifie que la richesse créée est le résultat d'une œuvre de tous ses acteurs, à commencer par ses salariés. Leur place dans les processus de décision est une question majeure qu'il faut, à nos yeux, poser et clarifier avant d'élargir les débats à la question des parties prenantes. Il est tout à fait significatif que l'appel au dialogue avec les parties prenantes, notamment dans les différents guides de bonnes pratiques qui accompagnent la mise en œuvre de la RSE, tende à négliger les salariés. Nous ne saurions cependant nous satisfaire d'une terminologie de « parties prenantes internes », qui ravalerait les salariés au rang d'interlocuteurs parmi d'autres alors qu'ils sont à l'origine de la création de la richesse commune. La terminologie de « parties constituantes » que propose la CFDT nous semble mieux refléter l'indispensable rééquilibrage entre le capital et le travail et préparer l'évolution vers une gouvernance partagée. L'augmentation du nombre de représentants de salariés au sein des conseils d'administration s'impose. La question est : jusqu'où ? Le sujet d'une codétermination « à la française » doit être posé.

Évoquons un exemple français inspirant : la coopérative Scop ti – Société coopérative ouvrière provençale de thés et infusions. Créée en 2014 près de Marseille à l'occasion de la reprise par les salariés de l'usine de fabrication des thés Éléphant fermée par Unilever, elle s'est dotée d'un nouveau mode de gouvernance où « chaque voix désormais compte ». Les décisions sont prises en assemblée générale des coopérateurs ou par le biais du conseil d'administration qui en est issu. Ce dernier est composé de onze personnes élues par les salariés pour une durée de quatre ans. Si l'équilibre financier est encore jugé fragile, l'ancienne usine d'Unilever produit chaque année 185 tonnes de tisanes et thés et a enregistré en 2016 un chiffre d'affaires de 1,6 million d'euros<sup>2</sup>. Gouvernance

1. Voir Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.

2. Stéphanie Harounyan, « Ex-Fralib : notre nouveau combat, c'est la pérennité de la scop », *Libération*, 6 septembre 2017.



démocratique et productivité se trouvent ainsi réconciliées, et l'emploi préservé sur le territoire. Faire reconnaître la nature politique de l'entreprise pour transformer la société, telle est notre ambition.

## Les avancées dans le monde

Comme le souligne le rapport publié par la société de conseil Prophil, spécialisée dans l'étude de l'articulation entre les nouveaux modèles économiques et philanthropiques<sup>1</sup>, fleurissent depuis une dizaine d'années un peu partout dans le monde de jeunes entreprises qui n'ont plus le souci exclusif de la rentabilité économique. Elles s'organisent à l'inverse pour mettre leur performance financière « au service d'une mission cohérente avec leurs valeurs », dépassant ainsi la « ligne Maginot » qui sépare traditionnellement le lucratif du non-lucratif.

Les principales normes internationales qui encadrent, suscitent, vérifient ou entérinent l'engagement social et environnemental des entreprises sont une source d'inspiration et de comparaison pour mener à bien une politique publique compétente, efficace et rationnelle.

### B Corp

Créé aux États-Unis par l'organisme B Lab en 2006, et exporté en Europe en 2014, le label B Corp est accordé aux entreprises qui se sont engagées dans le renouvellement ou la mise en place de pratiques participatives et responsables. Les critères sont extra-financiers et se matérialisent en une grille de deux cents questions qui évalue la gouvernance et l'impact de l'entreprise en lien avec quatre parties prenantes : les collaborateurs, les clients, la communauté locale et l'environnement. Aujourd'hui, la communauté B Corp rassemble quelque 2 300 entreprises réparties dans près de 50 pays et représentant 130 secteurs d'activité différents.

En France, on compte 34 entreprises ayant le statut B Corp<sup>2</sup>.

### Le label COP

Chaque conférence organisée sur le climat donne lieu à la création d'un label COP représentant le soutien institutionnel du comité de pilotage à une action ou à un événement lancé par une entreprise. Le projet candidat à la labellisation doit avoir un lien direct avec la lutte contre le changement climatique et revêtir une dimension internationale. De portée symbolique, l'attribution de ce label permet de mettre en valeur l'engagement et la responsabilité environnementale des sociétés qui le reçoivent et d'asseoir la légitimité des actions – ponctuelles ou récurrentes – qu'elles entreprennent en faveur de la lutte contre le dérèglement climatique.

### ISO 26000

Norme phare de l'Organisation internationale de normalisation, ISO 26000, publiée en 2010, définit la notion de responsabilité sociétale des entreprises et organisations et indique des lignes directrices pour leur permettre d'« agir de manière éthique », en conformité avec les principes du développement durable. Pionnière, la norme ISO 26 000 invite à tenir compte des parties prenantes, et permet ainsi aux entreprises et organisations d'amorcer une refonte de leurs stratégies et orientations, allant dans le sens d'une plus grande responsabilité sociétale. Elle ne donne lieu à aucune certification mais sert de point de référence aux évaluations de types AFAQ 26000 et VIGEO 26000 et à la labellisation.

### Les avancées à l'échelle des États

À une échelle différente, et dans le temps contraint du droit national, plusieurs pays se sont progressivement dotés de formes juridiques plus en phase avec cette nouvelle dynamique entrepreneuriale.

1. *Les Entreprises à mission. Panorama international des statuts hybrides au service du bien commun*, publié sous la direction de Geneviève Ferone-Creuzet, Prophil, 2017.

2. Site internet de B Corp.



Les États-Unis, où la philanthropie occupe une place singulière, venant légitimer après coup la réussite économique, sont un terreau éminemment favorable à l'émergence de statuts juridiques innovants pour aider au développement de l'entrepreneuriat au service du bien commun. Et ce, d'autant plus que l'autorité de la jurisprudence dans le droit américain et l'autonomie juridictionnelle de chaque État, à côté de la justice fédérale, encouragent l'expérimentation de modèles différents.

Le modèle juridique des *benefit corporations* né en 2010 permet par exemple d'accorder un cadre de liberté aux dirigeants « en leur permettant d'engager des investissements de long terme au service d'une mission partagée avec l'ensemble des parties prenantes, dont l'actionnaire<sup>1</sup> » sans contrevenir pour autant aux *fiduciary duties*. Ces obligations sont un principe central dans le droit des sociétés américain. Il autorise ceux qui apportent les capitaux à engager une procédure judiciaire contre les dirigeants si les décisions de gestion limitent la rentabilité de leurs investissements. Concrètement, l'entreprise doit définir dans ses statuts un *material public benefit* (MPB), qui concerne la société et l'environnement dans leur ensemble et est évalué par un organisme tiers indépendant. Un rapport annuel rend compte des résultats obtenus, à la manière en France des rapports RSE. Les règles d'adoption ou de modification des statuts de l'entreprise reposent sur un vote à la majorité qualifiée, soit deux tiers des actionnaires. Depuis sa création, ce statut s'est largement répandu à travers les États-Unis. En 2015, on recense plus de 2 000 *benefit corporations* actives, réparties sur 33 des 50 États américains<sup>2</sup>.

Toujours en Amérique du Nord, le Québec offre un deuxième exemple d'adaptation du juridique aux aspirations et projets sociaux et environnementaux de

ses entrepreneurs. La loi-cadre de 2013 fait entrer l'économie sociale dans la législation québécoise et, partant, reconnaît l'existence d'entreprises collectives qui visent non seulement la « viabilité économique », mais aussi « le service aux membres ou à la collectivité », l'amélioration de leur « bien-être », « la création d'emplois durables et de qualité » et la mise en place en interne d'« une gouvernance démocratique<sup>3</sup> ». Proche dans le texte de la loi française de 2014 sur l'économie sociale et solidaire, son esprit s'en éloigne dans la mesure où, au Québec, l'économie sociale n'est pas contenue dans les limites restrictives d'un secteur en particulier. Elle définit « un mode de développement qui s'applique à tous les secteurs d'activité économique<sup>4</sup> ». Elle représenterait ainsi aujourd'hui plus de 150 000 emplois, soit 4 % de l'emploi total au Québec.

En Europe, la situation est différente. L'histoire du mutualisme, le rôle de l'État et le primat de ses missions d'intérêt général ont durablement marqué la forme prise par l'entrepreneuriat, et c'est dans cette longue tradition que s'inscrivent aujourd'hui les tentatives de rénovation du droit et les initiatives pour inventer de nouveaux modèles. Prenons l'exemple du Royaume-Uni, pionnier européen de l'entrepreneuriat responsable. En 2005 est créé le statut hybride de *community interest company* (CIC), ou société d'intérêt communautaire, destiné aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une mission au service de leur communauté. Aujourd'hui, 20 % des entrepreneurs sociaux britanniques choisissent ce statut. De droit privé et à responsabilité limitée, une CIC déclare, lors de sa création, la mission spécifique qu'elle s'engage à rendre à la communauté. Tous ses actifs appartiennent à la communauté et les bénéfices sont réinvestis au service de la mission.

1. Rapport Prophil, *op.cit.*

2. Rapport Prophil, *op.cit.*

3. Texte de la loi-cadre québécoise sur l'économie sociale, 2013.

4. *Créer de la prospérité en misant sur l'entrepreneuriat collectif*, note présentée par le Chantier de l'économie sociale dans le cadre des consultations prébudgétaires 2017-2018, ministère des Finances, gouvernement du Québec, 30 janvier 2017.

Cette présentation n'est pas exhaustive. Elle ne montre pas l'ampleur du changement auquel fait face le droit de chaque pays pour amorcer ou parfaire la transition vers des pratiques économiques et entrepreneuriales plus engagées. S'exprime de plus en plus la volonté de sortir du *statu quo*. Mais il ne s'agit pas seulement d'inventer de nouveaux modèles juridiques, il s'agit plus fondamentalement d'élargir la mission de l'entreprise et de reconnecter l'économie de marché aux enjeux sociaux et environnementaux qui nous concernent tous. En ce sens, la dimension symbolique des normes et labels est utile mais insuffisante, et l'émergence d'entreprises engagées ne saurait se réduire à un secteur d'activité en la limitant par exemple à l'économie sociale et solidaire.

### Propositions

1. Réécrire l'article 1833 du code civil : « Toute société doit avoir un objet licite, être constituée dans l'intérêt des parties constituantes de l'entreprise et prendre en compte l'intérêt des parties prenantes. »
2. Proposer un article 1833 bis du code civil : « La société commerciale à mission élargie s'engage à poursuivre un intérêt sociétal clairement défini dans son objet, dont les modalités de mise en œuvre sont précisées dans son projet de mission. »
3. Définir statutairement les parties prenantes de l'entreprise. Les parties prenantes comprennent fournisseurs, clients, acteurs de la société civile, territoires et générations futures.

# Repenser la gouvernance de l'entreprise : plus de démocratie, plus d'innovation, plus de durée

## Les parties prenantes : fondamentales pour la gouvernance

La question de la reconnaissance officielle des parties prenantes va jouer un rôle majeur dans le débat qui s'annonce. Il nous faut tout d'abord rappeler l'origine anglo-saxonne de cette expression – d'ailleurs peu élégante. Les *stakeholders* (parties prenantes) ne se sont définis qu'en opposition ou en complémentarité des *shareholders* (les actionnaires). C'est bien parce qu'il faut rétablir un équilibre entre les actionnaires et les autres acteurs de l'entreprise et de son environnement qu'il s'avère essentiel d'inscrire les parties prenantes dans la future définition de l'entreprise. Le président de l'Association française des entreprises privées (Afepe), Laurent Burelle, ne s'y est pas trompé. Le 21 novembre 2017, il déclare dans *Les Échos* : « Tripatouiller la définition juridique de l'entreprise pour limiter les droits des actionnaires au profit des parties prenantes, je n'aime pas trop ça<sup>1</sup>. » Au moins, c'est clair. Les mêmes qui ont empêché en 2015 la révision du statut des entreprises sont prêts à remettre le couvert.

D'autres responsables de grandes entreprises ont adopté une position inverse. En 2014, Antoine Frérot, PDG de Veolia, écrit dans sa préface à l'ouvrage *L'Entreprise, point aveugle du savoir* :

À vrai dire, l'entreprise est une mosaïque de parties prenantes : au-delà du premier cercle que

forment les salariés, les actionnaires, les clients et les fournisseurs, figurent les banquiers, les assureurs, les collectivités locales, l'État, les territoires, la société civile, l'environnement, les générations futures [...].

Il est nécessaire de mener plusieurs actions de front :

- d'abord, réviser et élargir les objectifs de l'entreprise, et distinguer ceux-ci des moyens [...]
- ensuite, revoir les principes de gouvernance de l'entreprise, et en particulier le rôle, les droits et les devoirs de ses parties prenantes [...]. Une des pistes les plus prometteuses consiste en l'ouverture de la plus haute instance de gouvernance de l'entreprise – le conseil d'administration – à ses diverses parties prenantes<sup>2</sup>.

La question n'est donc plus de dialoguer avec les parties prenantes, mais de les intégrer dans la gouvernance de l'entreprise. Au-delà des actions de consultation et de médiation qu'il faudra poursuivre, il s'agit désormais de codécision avec des partenaires de long terme.

Au préalable, il nous faut préciser quelles sont les parties prenantes. Nous laisserons volontairement de côté les représentants des salariés, même s'ils ont montré la voie et démontré l'intérêt d'une démarche d'ouverture. Nous les considérons en effet, à l'instar de la CFDT, comme des parties constituantes du corps collectif qu'est l'entreprise. Ils ne sauraient se fondre dans un ensemble hétérogène de parties prenantes. Les parties prenantes comprennent pour toutes les entreprises fournisseurs, clients, acteurs

1. Marie Bellan, Dominique Seux, « Laurent Burelle : "Les grands groupes doivent mieux coacher les PME" », *Les Échos*, 21 novembre 2017.

2. Antoine Frérot, préface in Blanche Segrestin, Baudoin Roger, Stéphane Vernac (dir.), *L'Entreprise, point aveugle du savoir*, Auxerre, Sciences humaines, 2014.

de la société civile, territoires et générations futures. D'autres parties prenantes dépendent de l'activité spécifique de l'entreprise. C'est notamment le cas des représentants de la société civile. Pour définir ces parties prenantes, il sera confortable de se référer à la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises, parue fin 2010. À l'issue d'un long travail de consultation des associations de consommateurs, celle-ci a adopté une définition large des parties prenantes : « Les parties prenantes sont des organisations ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconques d'une organisation. Du fait que ces intérêts peuvent être affectés par l'organisation, il se crée un lien avec celle-ci<sup>1</sup> ».

Comment désigner ces nouveaux représentants ? Quelle sera leur légitimité ? Si, pour les administrateurs salariés, la loi a laissé aux partenaires sociaux, au sein de l'entreprise, la responsabilité de choisir le mode de représentation, il ne peut pas en être de même pour les autres parties prenantes. C'est bien l'envie de contribuer à l'intérêt général de l'entreprise, et non à la défense de ses propres intérêts qui devra guider le choix du dirigeant. L'arrivée de ces nouveaux acteurs modifiera sensiblement le rôle de ce dernier, qui devra veiller au respect de toutes les parties prenantes. Équilibre entre les parties et adhésion de tous à la stratégie de l'entreprise seront ses missions principales. Il ne sera plus le seul représentant du pouvoir actionnarial.

Responsabilité élargie, valeur partagée impliquent nécessairement une représentation des parties prenantes externes – fournisseurs, clients, territoires, société civile – dans la gouvernance. Nous avons fait le choix de ne pas proposer leur entrée dans les conseils d'administration. D'une part, les conseils pléthoriques sont inefficaces ; il nous semble qu'un conseil d'administration ne devrait pas comprendre plus de douze membres. D'autre part, nous ne souhaitons pas confondre parties constituantes de l'entreprise et parties prenantes. Ces dernières doivent être représentées au sein d'un comité des parties prenantes,

officiellement institué comme organe de gouvernance, au même titre que les comités du conseil d'administration. Nous demandons que le résultat de leurs travaux et leurs préconisations soient présentés au conseil d'administration et que les présidents de ce comité des parties prenantes soient membres du conseil d'administration.

Plusieurs entreprises ont déjà fait le choix d'intégrer le territoire à leur stratégie économique. Il est devenu véritable partie prenante de leur développement. La Scop Geromouv', qui développe des parcours de santé et de bien-être pour les seniors dans le Sud-Ouest de la France, a obtenu l'agrément départemental du Lot d'Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) en inscrivant sa démarche dans une réelle perspective territoriale. Uniquement destiné aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, cet agrément donne des avantages aux investisseurs – 18 % de réductions d'impôt, notamment. La Ruche qui dit Oui !, plateforme de mise en relation entre les agriculteurs et artisans locaux et les consommateurs, est labellisée B Corp. Elle est également devenue en quelques années une entreprise référente en matière d'implantation territoriale, de mise en réseau d'acteurs locaux différents.

## L'intrapreneuriat : réorganiser le temps de travail pour une liberté d'entreprendre des salariés au sein de l'entreprise

Hérité des années 1970, l'intrapreneuriat permet à des salariés de mener un projet innovant sur leur temps de travail en parallèle des autres tâches qui leur sont confiées. Cette organisation trace une nouvelle voie en faveur de la revalorisation du travail et du statut des salariés au sein même de l'entreprise. Malgré les blocages juridiques français qui empêchent la création du statut d'« intrapreneur », le modèle attire de grands groupes – Crédit agricole, Air Liquide, 3M – et de jeunes organisations, à

1. Norme ISO 26 000, à consulter sur le site internet de l'Organisation internationale de normalisation.

l'image de Seed-Up, créée en 2015 et spécialisée dans l'invention de technologies innovantes pour les grands groupes français. Seed-Up permet aux salariés de se lancer dans un projet sans craindre d'en perdre la propriété intellectuelle et tout en bénéficiant des ressources matérielles de l'entreprise. Une fois abouti, le projet est « excubé », au sens où il s'officialise juridiquement et prend la forme d'une société à actions simplifiées (SAS), dans laquelle les salariés qui ont développé le projet détiennent chacun 20 % des parts. C'est un pas important pour eux qu'ils n'auraient pu franchir dans une structure classique. L'entreprise continue d'accompagner le projet et détient une part minoritaire du capital.

Dans le cas de Seed-Up, plusieurs salariés ont conçu durant deux ans, sur leur temps de travail, un projet d'« architecture système (*cloud/machine learning*/algorithmes de compression)<sup>1</sup> » vendu aux fabricants de téléphones portables et qui permet un stockage illimité des données créées sur les terminaux. Du côté des salariés, la logique intrapreneuriale réconcilie activité salariale et possibilité d'entreprendre. Du côté de l'employeur, elle offre de nouveaux leviers de croissance.

### Propositions

4. Augmenter significativement le nombre d'administrateurs salariés au sein des entreprises, afin qu'ils soient au nombre de deux pour les sociétés entre 500 et 5 000 salariés et à proportion d'un tiers au-delà de 5 000. Respecter strictement la parité entre les femmes et les hommes chez les administrateurs salariés.
5. Construire des outils de mesure de la performance globale et de long terme des entreprises. Rendre obligatoire la publication dans leur rapport d'activité de leur notation extra-financière lorsqu'elles comptent plus de 5 000 salariés.
6. Rendre possible le compte rendu écrit de l'action des administrateurs salariés après approbation du contenu par le conseil d'administration.
7. Créer un comité des parties prenantes au sein de la gouvernance de l'entreprise et livrer un rapport annuel de ses préconisations au sein du conseil d'administration. Le président du comité des parties prenantes devient membre du conseil d'administration.
8. Développer un statut juridique pour l'intrapreneur afin qu'il se voie accorder au moins 10 % de son temps de travail pour son projet et qu'il partage les bénéfices et la propriété intellectuelle de son projet avec l'entreprise.

1. Cf. le site internet de Seed-Up.

# Rendre l'entreprise plus juste et plus durable

## Dépasser la RSE au profit d'une performance globale

Le droit doit acter l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale dans la stratégie des entreprises. La directive européenne de 2014 sur l'information extra-financière, applicable à partir de l'exercice 2017, demande à l'entreprise d'identifier les thématiques RSE impactantes sur l'ensemble de la chaîne de valeur, dont les enjeux de légalité, de sécurité et de santé, de vigilance ; sur le respect des droits humains et sociaux, environnementaux et sociétaux ; concernant la lutte contre la corruption et l'apport positif aux territoires. L'évolution de la réglementation appelle l'entreprise à adapter sa gouvernance, considérant que la RSE fait désormais partie de la responsabilité stratégique des administrateurs pour veiller au respect des engagements pris et l'éclairer de l'avis des parties prenantes.

La modification du statut des entreprises envisagée doit consacrer cette prise de conscience de la solidarité entre le système économique, les salariés, les territoires et la planète (climat, biodiversité...). Elle doit permettre à l'entreprise d'entrer en « durabilité », c'est-à-dire de démontrer sa capacité à assurer son avenir en répondant aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux de son époque. Il faut sans doute réinterroger le concept même de responsabilité sociale et environnementale. Notre vision de l'entreprise n'est pas uniquement celle d'un équilibre entre social, environnement et économie. Elle est celle d'un mouvement vers une performance globale où le bien-être des salariés, le respect de son environnement, la solidarité avec les territoires constitueraient de nouvelles richesses partagées. Elle pose à nouveau la question de la contribution de l'entreprise au bien commun. Les objectifs de développement durable adoptés par les Nations

unies interpellent l'entreprise sur sa capacité à répondre aux besoins de la communauté humaine. Ils impliquent la recherche de nouvelles alliances multi-acteurs et de nouveaux partenariats public/privé au service de l'intérêt général.

## La transparence au profit de la justice dans l'entreprise

Pilier fondamental de la norme ISO 26000, la transparence est une vertu cardinale de l'entreprise. Pouvoir y évoluer en ayant conscience de ses choix économiques et financiers et avoir des repères sur les écarts salariaux permettent aux salariés, aux actionnaires et à toutes les parties prenantes d'agir de manière plus juste et plus rationnelle.

La norme ISO 26 000 définit la transparence comme un politique visant à :

- assurer la transparence des décisions prises et des activités réalisées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement ;
- diffuser de manière claire, juste et exhaustive et à un degré raisonnable et suffisant les politiques, décisions et activités réalisées, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement ;
- rendre disponibles, accessibles, compréhensibles les informations pour ceux qui sont ou peuvent être concernés de diverses manières par l'organisation ;
- présenter les informations actualisées, fondées sur des faits et présentées de manière claire et objective, pour permettre aux parties prenantes d'évaluer avec justesse l'impact des décisions et activités de l'organisation sur leurs intérêts.

Si elle présente un intérêt en termes de certification, la transparence répond surtout à une forte attente des citoyens. Selon une étude réalisée par le site de recrutement Glassdoor, deux tiers des Français (37 %) ignorent encore tout du salaire de leurs collègues. Ils sont également très nombreux (77 %) à souhaiter contraindre les employeurs à en dire plus sur les salaires et plus de la moitié d'entre eux (52 %) pensent que la transparence contribue à réduire les écarts salariaux au sein d'une entreprise<sup>1</sup>.

Ce type d'initiative n'est pas impossible à réaliser. À titre d'exemple, la société britannique Buffer a mis en place depuis presque cinq ans un document électronique<sup>2</sup> qui affiche le salaire de tous les employés de la société. Selon Joël Gascoigne, son PDG, cette mesure permet à son équipe de parler ouvertement d'argent et de négocier de manière juste sa rémunération. De plus, les salaires sont calculés en fonction de critères objectifs (domaine de compétence, lieu de travail, niveau d'expertise et situation familiale).

Cette transparence n'est pas que salariale, elle concerne aussi les activités extra-financières de l'entreprise. L'OCDE définit en effet la bonne gouvernance à l'aune du critère de la transparence. Un système transparent « aide à renforcer la démocratie et les droits de l'homme, à promouvoir la prospérité et la cohésion sociale, à réduire la pauvreté, à soutenir la protection de l'environnement et l'utilisation des ressources naturelles et à renforcer la confiance<sup>3</sup> ». Dans cette perspective, rendre publique la notation extra-financière des entreprises permettrait d'accroître le degré de transparence et d'instaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise et dans son écosystème.

### Propositions

9. Mettre en place une exonération fiscale pour que les revenus, produits et plus-values des actions détenues depuis plus de cinq ans ne soient pas soumis à l'impôt sur le revenu. Accorder un vote triple pour les actions détenues depuis plus de cinq ans.

10. Rendre obligatoire la publication des salaires les plus élevés (les dix plus élevés dans une entreprise de plus de 500 salariés, les trois plus élevés dans les autres) et du rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire médian dans l'entreprise.

1. Jean-Baptiste Duval, « Parler salaire entre collègues reste un tabou pour deux tiers des Français », *Le Huffington Post*, 18 février 2015.

2. « Salaries at Buffer », *googledoc* disponible sur Internet.

3. OCDE, Bonne gouvernance et crédits à l'exportation, site internet de l'OCDE.



## *Quelle gouvernance des plateformes numériques ?*

Propositions de David Menascé et Charles-Édouard Vincent

Les technologies de l'information et de la communication ont profondément modifié ce qu'il était convenu d'appeler il y a déjà plus de quinze ans l'entreprise en réseau ou l'entreprise étendue. Il y a longtemps en effet que l'entreprise contemporaine n'est plus divisée de manière simple entre d'un côté les salariés, et de l'autre les prestataires extérieurs, comme nous l'avait enseigné pendant des années la théorie économique des coûts de transaction. Certes, une palette de situations coexistait entre le contrat de travail, qui relève du droit du travail, et le contrat de prestataire, relevant du droit commercial. Mais une véritable rupture s'est opérée avec l'apparition d'entreprise plateformes conceptualisée par Salim Ismail ou Nicolas Colin et Henri Verdier<sup>1</sup>.

Comme le soulignent ces derniers, « les entreprises les plus puissantes et les plus valorisées sont celles qui parviennent à s'allier avec la multitude, les milliards d'individus éduqués, équipés et connectés, et à les inviter dans leur chaîne de valeur ». Des plateformes comme Uber ou Deliveroo peuvent faire travailler plusieurs dizaines de milliers, voire centaines de milliers de personnes dans le monde sans lien juridique de travail, alors qu'auparavant ces situations étaient minoritaires.

Plus fondamentalement, la nature même de ces organisations plateformes – où une organisation de taille très réduite, à l'image des plateformes de VTC, fait interagir un nombre conséquent de prestataires juridiquement indépendants et économiquement dépendants – repose la question des frontières exactes de l'entreprise en des termes entièrement nouveaux. En effet, dans le cas d'une plateforme, il devient encore plus complexe de répondre à la question, déjà complexe pour l'entreprise traditionnelle, de savoir à qui appartient l'entreprise, tant les modalités classiques de contrôle du capital et du partage de la valeur y semblent aujourd'hui caduques.

Mais il est indispensable de réfléchir à la gouvernance responsable de ces plateformes, car il faut à la fois optimiser les opportunités qu'elles offrent tout en limitant leurs risques. Le développement du micro-entrepreneuriat depuis plusieurs années correspond à la fois à la dégradation du marché du travail et à de nouvelles aspirations<sup>2</sup>. Ces nouvelles formes de travail ne sauraient se limiter à l'expression de la nécessité. Elles s'expliquent aussi par de nouvelles aspirations concernant le travail qui traversent l'ensemble de la société.

Les plateformes apportent à ce titre d'évidents avantages : elles rendent effectif le droit à

l'initiative économique en démocratisant l'accès aux opportunités économiques. Elles permettent d'élargir considérablement le nombre de clients potentiels pour un prestataire. Plus de 200 000 personnes utilisent des plateformes<sup>3</sup>. Mais elles entraînent des risques significatifs pour les micro-entrepreneurs, qui ne sont pas protégés par les règles classiques du droit du travail. Il est donc impératif d'imaginer des règles de gouvernance plus équitables pour que les plateformes restent de bons serviteurs sans devenir de mauvais maîtres.

Deux propositions relatives à la gouvernance nous semblent répondre à l'enjeu :

1. Reconnaître les indépendants comme de véritables parties constituantes des plateformes en les associant aux décisions économiques importantes les concernant, notamment à la politique tarifaire. Pourrait ainsi être reconnue dans la loi la possibilité de créer des collectifs d'indépendants et de les associer aux décisions des plateformes. La fixation des prix et du niveau des commissions devrait être au cœur de ce dialogue : les collectifs d'indépendants devraient être codécisionnaires de la politique tarifaire.

Des mécanismes d'incitation pourraient être prévus, comme la reconnaissance des plateformes responsables par une réduction de la TVA sous condition d'avoir mis en place des collectifs d'indépendants.

2. Mettre en place un plus juste partage de la richesse en permettant d'intéresser les travailleurs indépendants à la valeur créée et en reconnaissant leur qualité de coentrepreneurs, avec des mécanismes de participation ou d'intéressement qui s'inspirent de ceux destinés aux salariés.

Pour l'intéressement, deux options sont envisageables :

1. Prévoir un régime fiscal et social spécifique dédié à une valeur mobilière. Ce régime donnerait accès au capital et élargirait le régime des bons de souscription des parts de créateur d'entreprise (BSPCE) ou s'en inspirerait. Il pourrait s'intituler « Bon de souscription pour contributeurs non salariés » (BSCnS).

2. Envisager une structure légale fiscalement translucide s'inspirant des formes sociales des fonds de capital-risque.

1. Salim Ismail, *Exponential Organizations*, New York, Diversion Books, 2014 ; Henri Verdier et Nicolas Colin, *L'Âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Paris, Armand Colin, 2012.

2. Le travail indépendant est donc désormais loin d'être un phénomène marginal. 2,5 millions de travailleurs sont concernés en France, soit un actif sur dix. Plus de 2 millions de salariés sont en situation de salariat multi-employeurs, ce qui porterait le total des « nouvelles » formes d'emploi à plus de 4,8 millions de travailleurs, soit 18 % des actifs.

3. Selon une étude réalisée par le Salon des micro-entreprises sur la polyactivité, si les motivations pour devenir pluriactif sont nombreuses (gagner plus d'argent, vivre d'une passion, préparer une reconversion professionnelle, etc.), la grande majorité de ces micro-entrepreneurs polyactifs (64 %) le sont par choix et non par obligation purement financière. Cf. étude menée par le Salon des micro-entreprises, *Slashers ou pluri-actifs... Qui sont ces nouveaux (et futurs) entrepreneurs ?*, août 2015.



# Conclusion

« Il n'est rien au monde de plus puissant qu'une idée dont l'heure est venue »

**N**ous la faisons nôtre cette citation de Victor Hugo, tant il nous apparaît que l'impérieuse nécessité de transformer l'entreprise pour en faire à la fois un lieu de création de richesse partagée, un collectif humain, un lieu d'épanouissement personnel, ouvert sur le monde, bienveillant et responsable à l'égard de ses salariés et de toutes ses parties prenantes est enfin venue.

Ce qui était considéré, il y a peu, comme une utopie peut devenir une réalité. Ces dernières années ont vu surgir, autour du sujet de l'entreprise, des alliances insoupçonnées entre intellectuels, syndicats, patrons progressistes, politiques engagés, mouvements associatifs. C'est en quelque sorte la rencontre improbable des héritiers du saint-simonisme, de l'alter-mondialisme, du syndicalisme progressiste et du catholicisme social qui a construit cette dynamique. La loi sur le devoir de vigilance portée avec détermination par le député Dominique Potier a tracé le chemin. La volonté du président de la République de donner force de loi à sa vision de l'entreprise de demain a ouvert le champ des possibles.

Ne soyons pas naïfs. Les opposants à la réforme de l'entreprise sont nombreux et les forces du conservatisme autour du principe « pourquoi changer ce qui évolue dans le bon sens » avancent leurs pions pour que rien ne change et surtout pas l'absolutisme actionnarial.

À ceux-là, nous devons rappeler qu'aucune activité économique ne perdure si elle ne répond aux attentes de son époque. Les citoyens veulent de l'éthique, du dialogue, de la responsabilité, de la justice, de la solidarité avec les territoires. La social-démocratie d'hier reposait sur un rapport fort avec les corps intermédiaires ; celle de demain devra reposer sur un rapport tout aussi fort avec les entreprises engagées. Les prospérités de demain se construiront sur la réponse à ses attentes. C'est sur ces bases que se fera l'indispensable réconciliation entre l'entreprise et la société.



# Table

## des matières

- 01 10 propositions pour réconcilier l'entreprise et les citoyens
  
- 02 Rapport
- 02 Réformer le statut de l'entreprise : prendre le train en marche
- 09 Repenser la gouvernance de l'entreprise : plus de démocratie, plus d'innovation, plus de durée
- 12 Rendre l'entreprise plus juste et plus durable
  
- 17 Conclusion





Collection dirigée par Gilles Finchelstein  
et Laurent Cohen

© Éditions Fondation Jean-Jaurès  
12, Cité Malesherbes - 75009 Paris

 fondationjeanjaures

 @j\_jaures

 fondation-jean-jaures

 [www.youtube.com/c/FondationJeanJaures](http://www.youtube.com/c/FondationJeanJaures)

[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)

  
Fondation  
**Jean Jaurès**