

# L'entreprise contributive

## 21 propositions pour une gouvernance responsable

### Synthèse

Martin Richer, fondateur  
de Management & RSE  
et responsable du pôle  
Entreprise Travail &  
Emploi de Terra Nova

---

5 mars 2018

Qu'est-ce qu'une entreprise ? À qui appartient-elle ? Quelles sont ses finalités ? Comment devrait-elle être gouvernée ? Quelle place pour l'expression des salariés ? Telles sont quelques-unes des questions soulevées à l'occasion de la préparation de la loi Pacte (« Plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise »). Terra Nova souhaite y apporter ici sa contribution.

Les entreprises françaises sont prises entre deux feux. D'un côté, elles sont confrontées à un large mouvement de défiance dans l'opinion et soupçonnées de servir essentiellement les intérêts de leurs actionnaires. De l'autre, elles sont exposées aux stratégies opportunistes d'actionnaires activistes qui ont une idée du capitalisme et de la « *corporate governance* » très éloignée du modèle tempéré qui prévaut en Europe continentale.

Pour résoudre cette tension, les réformes à venir doivent à la fois reconnaître que la mission des entreprises va au-delà de la satisfaction de leurs seuls actionnaires et défendre ce modèle français/européen contre les ambitions expansionnistes d'un capitalisme peu soucieux du long terme et de l'intérêt des parties prenantes.

C'est pourquoi un effort de consolidation juridique nous semble nécessaire. Puisqu'il s'agit de défendre un choix collectif, celui-ci doit concerner toutes les

entreprises et pour cela s'inscrire dans nos codes (Code civil et/ou Code de commerce). Pour ce faire, nous préconisons notamment de réécrire les articles 1832 et 1833 du Code civil. Cette stratégie n'interdit pas de créer par ailleurs un nouveau statut d'entreprise visant à sécuriser les entrepreneurs volontaires les plus vertueux – nous soutenons la reconnaissance de la Société à objet social étendu (Sose) – ni de favoriser des statuts existants encore trop peu développés comme les fondations actionnaires.

Toutefois, il nous semble plus généralement qu'une entreprise responsable, c'est aussi une entreprise qui associe étroitement ses salariés à ses choix et à ses succès. C'est pourquoi nous soutenons l'extension des dispositifs d'intéressement et de participation. C'est pourquoi aussi nous proposons un nouveau cadre organisationnel permettant d'adapter la gouvernance de l'entreprise et de mieux articuler dialogue professionnel, dialogue social et pilotage stratégique : ce que nous appelons « entreprise contributive ».

Soucieuse de la préservation et du renouvellement des ressources (humaines, naturelles, matérielles, financières...), l'entreprise contributive intègre à ses statuts la contribution qu'elle souhaite apporter aux enjeux économiques, sociaux/sociétaux et environnementaux ; elle sollicite et encourage la contribution, l'implication, la participation et les initiatives de la part de ses collaborateurs ; elle adopte des modes partagés et modernes de gouvernance, qui permettent d'associer les représentants des actionnaires et des salariés aux organes de direction (conseil d'administration) et des représentants des autres parties prenantes aux organes d'orientation (comité de parties prenantes).

Pour accompagner les entreprises dans cette transition, nous proposons des mesures concrètes afin de mieux organiser le dialogue professionnel, de renforcer la négociation d'entreprise, de promouvoir le management responsable, d'accroître et de professionnaliser la présence des administrateurs salariés dans les organes de gouvernance, d'encourager la constitution de comités de parties prenantes, d'élaborer des diagnostics partagés. Pour donner une visibilité aux entreprises qui s'engagent dans ce sens, nous proposons également la création d'un label « Entreprise responsable » décliné par secteurs d'activité.

## SOMMAIRE

Introduction .....	4
Synthèse des propositions .....	8
1. L'entreprise en crise .....	14
1.1. L'entreprise est touchée par une crise de légitimité .....	14
1.2. L'opinion dominante est que les intérêts des entreprises et de la société ne sont plus alignés .....	14
1.3. L'entreprise serait au service exclusif des actionnaires.....	15
1.4. L'organisation du travail heurte souvent la demande d'autonomie d'un nombre croissant de salariés.....	16
1.5. La pénibilité du travail se maintient à un niveau élevé .....	18
1.6. Le développement de l'économie de plateformes fait planer la menace d'une désintermédiation à grande échelle. ....	19
2. La nécessité et les bénéfices d'une redéfinition de l'entreprise.....	20
3. Les réponses en droit.....	30
3.1. Modifier les articles du Code civil relatifs à la nature et à la finalité de l'entreprise .	31
3.2. Créer un nouveau statut d'entreprise qui viendrait s'ajouter à ceux qui existent.....	41
4. Le développement de l'intéressement-participation.....	45
5. L'entreprise contributive, les parties prenantes et la gouvernance .....	48
6. L'entreprise contributive et l'implication des collaborateurs : vers une gouvernance à la française .....	56
6.1. Niveau 1 : La tâche .....	59
6.2. Niveau 2 : La coopération .....	62
6.3. Niveau 3 : La gouvernance .....	64
6.3.1. Étendre la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration .....	64
6.3.2. Étendre la création et l'animation des comités de parties prenantes.....	77
6.3.3. Proportionner les droits de vote à la durée de détention des actions .....	78
6.4. Une approche systémique .....	79
Conclusion.....	82
Remerciements.....	84

## INTRODUCTION

Qu'est-ce que l'entreprise ? Le mot est sur toutes les lèvres, mais l'idée reste souvent floue, rétrécie ou insatisfaisante. Pour sortir de ce paradoxe, une réflexion collective s'impose. Le contexte est triplement propice à cet égard.

**1) L'exécutif a décidé de s'emparer de la question.** « L'entreprise ne peut pas être simplement le rassemblement des actionnaires », a déclaré le président de la République le 15 octobre dernier, « je veux qu'on réforme profondément la philosophie qui est la nôtre de ce qu'est l'entreprise<sup>1</sup>. » Cet objectif s'inscrit dans la loi Pacte, pour « Plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise ». Préparée par le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, elle devrait être présentée en Conseil des ministres au printemps prochain (avril) et débattue au Parlement durant l'été. Ce débat a été précédé et alimenté, en outre, par une proposition de loi intitulée « Entreprise nouvelle et nouvelles gouvernances » déposée par deux députés Nouvelle Gauche, Dominique Potier et Boris Vallaud, examinée en séance publique le 18 janvier 2018. Cette proposition de loi (PPL) a été renvoyée en commission.

La préparation de cette loi s'appuie sur quatre dispositifs.

- Six binômes composés d'un parlementaire et d'un entrepreneur ont réalisé des auditions sur six thématiques et ont rédigé une synthèse, dévoilée le 21 décembre. Le binôme en charge de la première thématique (« Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises »), composé d'Agnès Touraine, présidente de l'IFA (Institut français des administrateurs) et de Stanislas Guerini, député (LREM) de Paris, a présenté soixante-dix propositions.
- Une consultation publique en ligne s'est tenue du 15 janvier au 5 février, qui a permis à chacun de donner son avis sur la future loi. Les citoyens ont également été appelés à déposer leurs propres contributions, elles-mêmes soumises aux

---

<sup>1</sup> Lors de son interview sur TF1 le 15 octobre 2017 : « Je souhaite que l'année prochaine, on ouvre une vraie discussion sur ce qu'est l'entreprise. L'entreprise, ça ne peut pas être simplement le rassemblement des actionnaires ; notre Code civil la définit comme ça. L'entreprise est un lieu où des femmes et des hommes sont engagés. Certains apportent du capital, d'autres du travail. Je veux qu'on réforme la philosophie qui est la nôtre de ce qu'est l'entreprise. »

votes des internautes. Le site ([www.pacte-entreprises.gouv.fr](http://www.pacte-entreprises.gouv.fr)) a enregistré la visite de 7 778 participants, qui ont déposé 12 819 contributions et procédé à 63 683 votes.

- Une mission de réflexion sur l'articulation entre la finalité de l'entreprise et l'intérêt général a été confiée à Nicole Notat, fondatrice de Vigeo-Eiris, et Jean-Dominique Senard, PDG de Michelin. Selon le communiqué de presse gouvernemental, elle doit contribuer « à définir une nouvelle vision de l'entreprise, en interrogeant pour cela son rôle et ses missions » et « formuler un diagnostic et des propositions sur la manière dont les statuts des sociétés et leur environnement, notamment juridique, pourraient être adaptés et ainsi permettre de renforcer le rôle de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes<sup>2</sup> ».
- En parallèle, Bruno Le Maire et Muriel Pénicaud ont lancé, le 7 décembre, une concertation des partenaires sociaux sur la participation et l'intéressement<sup>3</sup>.

**2) La transition à bas bruit du statut de l'entreprise a déjà commencé.** Les trois dernières législatures ont vu naître des initiatives qui confèrent à l'entreprise une consistance nouvelle.

- Les réformes du droit du travail, de 2008 (représentativité) à 2017 (ordonnances Travail), en faisant le lit d'un dialogue social plus concret, plus représentatif et plus centré sur l'entreprise, ont imposé l'idée qu'elle est le siège d'un collectif de travail au pouvoir contractuel étendu et qu'elle peut fixer ses propres normes dans un grand nombre de domaines par accord majoritaire. S'il n'y a pas de continuité entre le droit social et le droit des sociétés, il serait toutefois étrange que celui-ci ne voie qu'un simple rassemblement des actionnaires là où celui-là reconnaît une communauté de travail capable de s'autodéterminer dans de nombreux domaines.
- Le rôle et les intérêts des parties prenantes (PP) ont été mieux reconnus ces dernières années<sup>4</sup> : loi sur le devoir de vigilance en mars 2017, incitant les

---

<sup>2</sup> Communiqué de presse gouvernemental du 5 janvier 2018. Jean-Dominique Senard préside également l'association EpE (Entreprises pour l'environnement).

<sup>3</sup> L'ambition de la démarche apparaît aussi au vu des cinq chantiers identifiés par Muriel Pénicaud, ministre du Travail, en janvier 2018 : « La redéfinition de la finalité et de l'objet social de l'entreprise, la définition de différents statuts d'entreprises, la gouvernance (place des parties prenantes, reconnaissance de la performance globale...), le partage de la valeur ajoutée (intéressement, participation...) et la prise en compte de la dimension européenne et internationale », Novethic, janvier 2018.

entreprises à prendre la responsabilité de l'intégralité de leur chaîne d'approvisionnement ; loi sur la consommation reconnaissant les actions de groupe ; loi sur la protection des lanceurs d'alertes (loi Sapin II adoptée en décembre 2016)...

- Par ailleurs, si des efforts de simplification de l'environnement réglementaire des entreprises, de réorientation de l'épargne en faveur de l'investissement productif et d'allègement de la fiscalité du capital ont été réalisés ces dernières années, ce n'est pas pour faire des « cadeaux aux patrons » mais parce que l'entreprise est conçue comme un levier de progrès collectif. Les politiques publiques, de fait, attendent que l'amélioration de la situation des entreprises se traduise par un mieux-être pour la société et leurs parties prenantes. Elles sollicitent directement les entreprises pour s'impliquer dans des problématiques d'intérêt général (changement climatique) ou dans la résolution d'objectifs précis (lutte contre l'obésité, insertion professionnelle...).

**3) La théorie économique a longuement remis en cause l'idée néoclassique de la firme depuis les années 1970.** Celle-ci n'est plus simplement conçue comme l'œuvre d'un entrepreneur placé sous le contrôle des actionnaires en vue de maximiser leur profit en situation concurrentielle. Depuis la « révolution managériale », qui a souligné la possible divergence d'intérêts entre managers et actionnaires dans le cadre d'une propriété de plus en plus dispersée, jusqu'aux conceptions les plus hétérodoxes, la complexité de l'entreprise et des jeux d'acteurs qu'elle organise en son sein et autour d'elle a été largement reconnue.

Le moment semble donc venu de traduire dans les textes ce repositionnement de l'entreprise. Le risque est grand, cependant, que les constats et le processus de concertation ne soient pas suivis d'effets. Les rendez-vous manqués ont déjà été nombreux dans le passé : rapport de François Bloch-Lainé, « Pour une réforme de l'entreprise » (1963), synthèse de travaux soumise à la critique d'une centaine de personnes (dirigeants, syndicalistes, universitaires, hauts fonctionnaires), dont beaucoup des idées avaient trouvé

---

<sup>4</sup> Le concept de partie prenante, qui remonte à 1963, est la traduction de « *stakeholder* », littéralement « porteur d'enjeux », qui contrebalance le « *shareholder* » (actionnaire), comme pour mieux montrer que l'entreprise doit être pilotée dans l'intérêt de ses parties prenantes et non des seuls actionnaires. Définition de l'ISO 26000 : « Les parties prenantes sont des organisations ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconques d'une organisation (entreprise). Du fait que ces intérêts peuvent être affectés par l'organisation (entreprise), il se crée un lien avec celle-ci. »

naissance au sein du Club Jean-Moulin ; rapport Sudreau, « La réforme de l'entreprise » (1975), résultat des travaux d'un « comité d'étude pour la réforme de l'entreprise » au gouvernement ; rapport d'Antoine Riboud, le patron de BSN (qui deviendra Danone), présenté aux assises du CNPF à Marseille en 1972<sup>5</sup>...

Pour que cette nouvelle occasion soit la bonne, il faut commencer par prendre la mesure de l'urgence de la situation : différentes crises affectent en effet les entreprises et érodent à la fois leur image et leur légitimité, alors même que les politiques publiques et l'évolution du droit et de la jurisprudence créent un contexte favorable à leur évolution et à leur développement (1.). Il faut ensuite justifier une nouvelle description de la nature et de la finalité de l'entreprise pour la soustraire à une définition uniquement tournée vers l'actionnaire et l'ouvrir davantage aux autres parties prenantes (2.). Cette nouvelle philosophie de l'entreprise doit être clairement inscrite dans le droit, d'autant qu'il s'agit aussi de consolider un modèle de capitalisme hexagonal et plus largement européen face à l'expansionnisme du modèle américain et anglo-saxon (3.). Elle débouche également sur un débat sur les formes d'intéressement et de participation des salariés (4.). Enfin, il faut réfléchir à nouveaux frais aux moyens d'adapter la gouvernance de l'entreprise et de mieux articuler dialogue professionnel, dialogue social et pilotage stratégique (5. et 6.).

---

<sup>5</sup> Le Conseil national du patronat français (CNPF) s'est transformé en 1998 en Mouvement des entreprises de France (Medef).

## SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

### **Proposition 1** : Réécrire l'article 1833 du Code civil

Nous proposons que l'article 1833 du Code civil soit rédigé de la façon suivante : « Toute société doit avoir un objet licite. Elle est gérée conformément à l'intérêt de l'entreprise, en prenant en considération les impacts économiques, sociétaux et environnementaux de son activité. »

### **Proposition 2** : Réécrire l'article 1832 du Code civil

Nous proposons que l'article 1832 du Code civil soit rédigé de la façon suivante : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent d'affecter des actifs, sous la forme d'apports en numéraire, en nature ou en industrie, à une entreprise commune en vue de développer un projet d'entreprise qui prend en considération différentes parties prenantes, de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie susceptibles d'en résulter. »

### **Proposition 3** : Statuts d'entreprise

Il est utile de procurer aux dirigeants les plus avancés et porteurs d'innovation, un environnement juridique incitatif. L'intérêt de la Sose, en particulier, est de procurer un statut abritant des modèles d'affaires hybrides, incorporant une forte composante sociétale ou environnementale. En ce sens, si la création d'un tel statut est une initiative de moindre portée que d'autres propositions avancées dans le présent document, elle va dans le sens général recherché. Par ailleurs, il nous semble pertinent de simplifier l'accès à certains statuts existants qui peuvent s'avérer protecteurs de l'intérêt de long terme de l'entreprise et de ses parties prenantes. C'est en particulier le cas des fondations actionnaires. C'est pourquoi nous adhérons aux recommandations du rapport de l'IGF d'avril 2017.

### **Proposition 4** : Intéressement et participation des salariés

Nous soutenons deux propositions formulées par Stanislas Guerini, député de Paris, et Agnès Touraine, présidente de l'Institut français des administrateurs : 1) simplifier et renforcer le recours à l'intéressement et à la participation, notamment pour les PME ; 2) continuer à développer l'actionnariat salarié en visant un objectif de 10 % du capital des entreprises françaises détenu par les salariés (contre 4 % à 6 % actuellement, selon les évaluations). Un premier levier évident consiste à abaisser, notamment pour les PME, le



forfait social dont la hausse continue depuis 2009 (il est passé graduellement de 2 % à 20 %) a exercé un effet dissuasif.

**Proposition 5 :** Étendre le bénéfice de la participation aux entreprises de 20 à 50 salariés

Nous préconisons d'étendre le bénéfice de la participation aux entreprises de 20 à 50 salariés. En contrepartie, des mesures visant à la simplification doivent être mises en œuvre afin d'alléger la lourdeur administrative du dispositif dans les PME. Les préconisations faites en la matière par le rapport du Copiesas de novembre 2014 nous semblent constituer une bonne base. Également, ces PME qui entreraient dans le dispositif pour la première fois se verraient exonérées du forfait social. Enfin, dans le droit fil de la loi Travail (2016) et des ordonnances Travail (2017), nous proposons de demander aux branches de décliner des accords d'intéressement types (clés en main) à l'intention des PME de leurs secteurs d'activité.

**Proposition 6 :** Créer un segment d'épargne salariale dans le CPA

Nous proposons la création d'un segment d'épargne salariale dans le CPA (compte personnel d'activité) avec des règles de fongibilité permettant sa mobilisation lors des événements qui jalonnent le parcours de vie.

**Proposition 7 :** Mieux organiser le dialogue professionnel

Saisir l'opportunité créée par la loi Rebsamen d'août 2015, qui a organisé les négociations obligatoires dans les entreprises en trois temps et thématiques, dont l'une (annuelle) portant sur la qualité de vie au travail, le cas échéant la pénibilité, et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ce qui englobe notamment les sujets « discriminations », « insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés », « régime de prévoyance et complémentaire santé ». Intégrer dans cette négociation la construction d'un accord (ou d'un relevé de décision) permettant d'organiser le dialogue professionnel en utilisant le canevas proposé par l'accord QVT (qualité de vie au travail) de juin 2013.

**Proposition 8 :** Renforcer la négociation plutôt que l'information-consultation

Le conseil d'entreprise, qui serait doté de droits plus décisionnels et dont la création par accord majoritaire est rendu possible par les ordonnances Travail, peut constituer le

creuset d'une nouvelle approche du dialogue social, qui passerait davantage par la négociation tout en réduisant le formalisme de l'information-consultation. Nous proposons que les moyens dont disposent les représentants du personnel pour préparer les information-consultations (temps, recours aux expertises) soient progressivement redéployés sur les négociations (préparation, construction de scénarios, chiffrage...).

**Proposition 9 :** Promouvoir le management responsable par la formation

Promouvoir les approches de management responsable dans le cursus des grandes écoles (de gestion, d'ingénieurs et d'administration) et des universités ainsi que dans les offres de formation continue.

**Proposition 10 :** Des administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 500 salariés

Nous proposons un abaissement à 500 salariés du seuil à partir duquel les entreprises doivent intégrer des administrateurs salariés dans leur conseil d'administration. Ce seuil nous rapprocherait du modèle européen. Il deviendrait effectif à la fin de l'actuelle législature en 2022, afin de laisser aux entreprises et aux organisations syndicales le temps de se préparer à ces responsabilités nouvelles.

**Proposition 11 :** Un tiers d'administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés

Dans son rapport d'évaluation de la loi de Sécurisation de l'emploi, le groupe de travail de Terra Nova a préconisé de retenir la proportion d'un tiers d'administrateurs salariés (pour les entreprises de plus de 1 000 salariés), afin « d'aligner la France sur les meilleures pratiques européennes<sup>6</sup> ».

**Proposition 12 :** Nombre d'administrateurs dans les entreprises de 500 à 1 000 salariés

Pour les conseils d'entreprises de 500 à 1 000 salariés et de moins de 12 administrateurs, nous proposons de retenir la désignation de 2 administrateurs salariés (contre un seul dans le dispositif actuel) pour tenir compte de la difficulté à s'imposer seul dans un groupe humain.

---

<sup>6</sup> Christian Pellet et Martin Richer, « Quels enseignements tirer de la mise en œuvre de la loi de Sécurisation de l'emploi pour orienter la réforme de notre démocratie sociale ? », rapport Terra Nova, 5 juillet 2016, <http://tnova.fr/rapports/quels-enseignements-tirer-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-loi-de-securisation-de-l-emploi-pour-orienter-la-reforme-de-notre-democratie-sociale>

En contrepartie, les organisations syndicales doivent redoubler d'efforts pour présenter des candidats de qualité, capables d'adopter la posture si particulière que requiert ce mandat. En particulier, elles doivent engager des démarches proactives dans les entreprises concernées pour susciter l'intérêt de leurs adhérents et des salariés.

**Proposition 13 :** Modifier le code Afep-Medef

Le code Afep-Medef (révisé en 2013 pour prendre en compte la présence des administrateurs salariés dans le secteur privé) laisse une grande latitude aux conseils d'administration sur leur présence dans les comités du conseil. Le code se contente de « conseiller » qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations. De son côté, l'IFA (2013) conseille plus largement leur participation aux travaux des comités. Nous préconisons une modification de ce code de gouvernance afin que l'accès des administrateurs salariés aux comités soit explicitement ouvert (avec cependant la possibilité d'un refus motivé par écrit par le président et communiqué à l'AG des actionnaires).

**Proposition 14 :** Formation et intégration des administrateurs salariés

Au-delà de la formation de base *stricto sensu*, il faut concevoir un parcours d'intégration et d'acquisition de compétences « tout au long du mandat », qui doit correspondre au profil très variable des administrateurs salariés et à leur implication éventuelle dans un ou plusieurs comités du conseil. Selon la nature des comités auxquels ils participent (nominations, rémunérations, audit, stratégie...), les compétences nécessaires pour assurer le mandat sont très différentes. Les besoins en formation des administrateurs salariés ne devraient pas être abordés et traités seulement en début de mandat. Ils devraient être suivis et faire partie des débats à l'occasion d'une bonne pratique qui se développe : l'auto-évaluation du conseil.

**Proposition 15 :** Développer les cercles d'administrateurs salariés

Développer les cercles d'administrateurs salariés, qui ont été créés au sein des organisations syndicales et, de façon plus œcuménique, au sein de l'IFA.

**Proposition 16 :** Communication et reconnaissance des administrateurs salariés

Pour permettre aux administrateurs salariés de valoriser leur expérience acquise lors de leur mandat, demander à l'IFA et/ou au Cnam ou à l'Afpa de développer un module

spécifique de VAE (validation des acquis de l'expérience). Donner aux administrateurs salariés une place dans la communication institutionnelle et financière de l'entreprise (rapport annuel, plaquette...) qui montre que leur présence au conseil est appréciée.

**Proposition 17 : Élection des administrateurs salariés**

Le mode de l'élection (à partir des candidatures présentées par les seules organisations syndicales représentatives) devrait être privilégié systématiquement pour désigner les administrateurs salariés. Les entreprises qui tiendraient cependant à retenir l'un des trois autres dispositifs prévus par la loi devraient en informer l'assemblée générale et obtenir son accord. Le code Afep-Medef devrait incorporer ces orientations.

**Proposition 18 : Incompatibilité de mandats**

Maintenir l'incompatibilité du mandat d'administrateur salarié avec tout mandat de représentant du personnel, qui facilite la posture adéquate au sein du conseil, mais en contrepartie, permettre (et favoriser) une communication plus ouverte et plus riche entre les administrateurs salariés et les salariés de l'entreprise. Sans révéler les discussions confidentielles au sein du conseil, un administrateur salarié peut parfaitement expliciter son opinion et, par exemple, prendre parti sur la stratégie. Les moyens de communication de l'entreprise, notamment les publications internes et les intranets, devraient lui permettre d'en faire état.

**Proposition 19 : Encourager les comités de parties prenantes**

Nous proposons d'encourager la formation d'un comité des parties prenantes à géométrie variable par le biais de la *soft law* (code Afep-Medef), de laisser libre son rattachement : soit au Comex, soit au comité RSE/DD ou éthique du conseil d'administration ; de faire élire un membre du conseil comme membre du comité de parties prenantes, chargé de faire vivre la liaison entre les deux instances.

**Proposition 20 : Échanges entre les différentes instances de l'entreprise**

Nous proposons que le conseil prenne l'initiative d'organiser un séminaire annuel commun entre le CA (ou son comité Stratégie) et les élus du comité de groupe, comité central d'entreprise ou comité d'entreprise (comité social et économique désormais, ou sa commission économique) pour partager les enjeux et échanger sur la stratégie et ses

conséquences économiques et sociales. Il s'agit bien, tout en respectant les spécificités de chacune des instances, de favoriser les échanges et la formation de diagnostics partagés. De même, on peut aussi se saisir de la navette entre CE et CA organisée par la loi de Sécurisation de l'emploi (article 8), qui permet au CE, à l'issue de l'information-consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, de proposer des orientations alternatives dans son avis. Cet avis est transmis au CA, qui formule une réponse argumentée.

**Proposition 21 : Création d'un label « Entreprise responsable »**

Nous proposons la création d'un label « Entreprise responsable » (cf. « B Corp » aux États-Unis, « Lucie » dans les pays francophones) qui permettrait de susciter une émulation et de mettre en avant les bonnes pratiques de participation des salariés au fonctionnement et à la gouvernance de leur entreprise, et en particulier l'association des représentants des salariés à celle-ci. À des fins de cohérence, ce label pourrait incorporer tout ou partie des critères définissant l'agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale), créé par la loi Hamon pour les entreprises de l'ESS (économie sociale et solidaire). Il serait adossé à l'ISO 26000, norme aujourd'hui quasi universellement reconnue en matière de RSE. Il serait élaboré par un groupe de travail réunissant la Plateforme RSE, l'Orse (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises) et l'Afnor.

## **1. L'ENTREPRISE EN CRISE**

Différentes crises affectent aujourd'hui l'image et la légitimité de l'entreprise.

### **1.1. L'ENTREPRISE EST TOUCHÉE PAR UNE CRISE DE LÉGITIMITÉ**

L'entreprise n'est pas épargnée par la crise de légitimité que connaissent la plupart des institutions. Au regard des indicateurs de confiance que publie chaque année le Cevipof<sup>7</sup>, l'entreprise privée (ainsi que les banques) se situent à un niveau très bas. Selon le « 8<sup>e</sup> baromètre de la confiance en politique », publié en janvier 2017, certains collectifs de travail emportent la confiance des citoyens dans des proportions très majoritaires : les hôpitaux (83 % des Français leur font confiance), l'armée (82 %), les associations (67 %), l'école (66 %). Le point commun entre ces collectifs de travail est qu'ils incarnent l'intérêt général aux yeux des Français et contribuent aux grands enjeux de société (santé, sécurité, éducation). En revanche, la confiance placée dans les entreprises privées n'atteint que 43 % et celle dans les banques est encore plus basse (30 %). Elle ne s'est guère améliorée depuis la fin des années 2000 : pour les entreprises privées, l'indice de confiance, qui était parti de 41 % en 2009, avait progressé jusqu'à 47 % en 2014 pour retomber à 43 % en 2015 et 2016.

Cette crise de confiance se traduit par une forte aspiration au changement : une proportion record de Français pensent ainsi que le système capitaliste doit être réformé en profondeur (41 % en 2016, contre 40 % en 2009) ; 51 % estiment qu'il doit être « réformé sur quelques points » ; seuls 8 % seraient prêts à se contenter du *statu quo*.

### **1.2. L'OPINION DOMINANTE EST QUE LES INTÉRÊTS DES ENTREPRISES ET DE LA SOCIÉTÉ NE SONT PLUS ALIGNÉS**

Alors que l'on attend beaucoup des entreprises en termes de création de richesses et d'emplois, leur contribution au bien-être collectif est mise en doute. La perception dominante est que leur comportement est orienté exclusivement vers les intérêts des actionnaires. Toujours selon le Cevipof, en 2014, 75 % des personnes interrogées étaient

---

<sup>7</sup> Centre d'étude de la vie politique française, le Cevipof est rattaché à Sciences Po et au CNRS.

d'accord avec l'affirmation suivante : « Les entreprises cherchent seulement à faire des profits plutôt qu'à améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services pour les consommateurs » ; 75 % également estimaient qu'elles maintiennent leurs prix à un niveau anormalement élevé. De même, 80 % d'entre elles pensaient que les intérêts des entreprises et des salariés divergent. Ce jugement est encore plus sévère à l'égard des dirigeants : 84 % des personnes interrogées estimaient que les intérêts des dirigeants et des salariés ne vont pas dans le même sens ; c'est en France que ce jugement est, de très loin, le plus sévère de tous les pays de l'OCDE.

D'après le baromètre EngagementS, seuls 27 % des répondants (salariés de grandes entreprises...) considèrent que leur entreprise contribue significativement au bien-être ou au développement de la société<sup>8</sup>. Ce désalignement des intérêts est d'autant plus mal vécu que la volonté va croissant, chez les individus, de construire une congruence entre leurs différents rôles : salarié, consommateur, citoyen, épargnant, actionnaire, entrepreneur, bénévole...

### **1.3. L'ENTREPRISE SERAIT AU SERVICE EXCLUSIF DES ACTIONNAIRES**

La financiarisation de l'économie a resserré le pouvoir et la gouvernance des entreprises sur les actionnaires. Les applications dérivées de la théorie de l'agence ont réarmé le pouvoir de ces derniers sur les managers. Il en est parfois résulté une moindre considération pour le développement productif de l'entreprise au profit d'un renforcement de sa rentabilité financière de court terme<sup>9</sup>.

Francis Mer, vice-président du conseil d'administration du groupe Safran et ancien ministre de l'Économie, en fait le constat : « [Le système capitaliste financiarisé] qui consistait à créer de la valeur a raccourci l'horizon temporel des entreprises. Le court terme a été privilégié. Deuxièmement, on a constaté une dilution de la R&D et une baisse des

---

<sup>8</sup> Baromètre EngagementS 2014, réalisé par le cabinet Nuova Vista.

<sup>9</sup> Voir sur ce point : Abdeldjellil Bouzidi, Thomas Chalumeau, Camille E., David P. et Joël Ruet, « Le capital patient - un horizon pour la France et pour l'Europe », rapport Terra Nova, 11 mai 2016. L'ancien président du Crédit Lyonnais, Jean Peyrelevade, faisait un constat voisin il y a plus de dix ans : « Avant, le chef d'entreprise était au croisement des intérêts qui s'expriment dans une entreprise : les actionnaires, les salariés, la société civile, les collectivités locales, ce qu'on appelle les "stakeholders", les parties prenantes. Il agissait, je le reconnais, dans une certaine opacité, qui lui permettait cependant de concilier ces intérêts contradictoires. Aujourd'hui, il a changé de rôle. Il représente exclusivement les intérêts des actionnaires. [...] Il n'y a plus d'optimisation » (*Les Échos*, 17 octobre 2005).

investissements. Troisièmement, une diminution générale des coûts, notamment salariaux. La croissance de l'entreprise a été confisquée par l'actionnaire. Ainsi, 1% de la population américaine capte 30 % de l'accroissement de la valeur de l'économie des États-Unis entre 1990 et 2006. Cet argent est réinvesti sur le marché financier ou immobilier, d'où les bulles. [...] La crise économique est bien une crise de l'entreprise, une crise de la finalité de l'entreprise<sup>10</sup>. »

Antoine Frérot, PDG du groupe Veolia, en conclut qu'il est temps de tourner la page : « La thèse défendue par l'École de Chicago [...] est épuisée, son heure est passée. Aujourd'hui, il est urgent de proposer une nouvelle pensée sur l'entreprise, capable d'en soutenir la marche au cours des trente années à venir, dans un monde en transition<sup>11</sup>. »

#### **1.4. L'ORGANISATION DU TRAVAIL HEURTE SOUVENT LA DEMANDE D'AUTONOMIE D'UN NOMBRE CROISSANT DE SALARIÉS**

Dans le contexte d'une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée et d'une demande d'autonomie croissante dans le travail, les organisations très segmentées de type taylorien ou néo-taylorien, que ce soit dans l'industrie ou dans les services, sont de plus en plus mal tolérées. Par ailleurs, les valeurs de la philosophie contractualiste, qui a présidé aux évolutions récentes du droit du travail, se heurtent parfois à une culture managériale beaucoup plus hiérarchique et verticale.

Pour comprendre cette situation, il faut rappeler que l'entreprise est une création récente, indissociable de l'apparition du salariat et du rapport de subordination qui le caractérise. L'économiste Olivier Favereau, citant les travaux d'Armand Hatchuel et de l'historien Sanford Jacoby<sup>12</sup>, montre que « l'entreprise apparaît comme telle dans le dernier tiers du XIX<sup>e</sup> siècle » et que « ce n'est qu'après la Première Guerre mondiale et surtout après la crise de 1929, chaque fois sous la menace de la montée spectaculaire de la contestation ouvrière et sous la pression des idées avancées par les réformateurs sociaux, que le travail d'exécution est passé de l'autorité personnalisée du contremaître travaillant pour le compte

---

<sup>10</sup> Postface à l'ouvrage de Blanche Segrestin, Baudoin Roger et Stéphane Vernac (dir.), *L'Entreprise, point aveugle du savoir - Actes du colloque de Cerisy*, Éditions Sciences Humaines, Le Seuil, octobre 2014.

<sup>11</sup> Préface, ibid.

<sup>12</sup> *Employing bureaucracy : managers, unions and the transformation of work in American industry 1900-1945*, Columbia University Press, 1985.



du propriétaire (“foreman”), à l’autorité impersonnelle de la société-employeur, formalisée dans un contrat de travail<sup>13</sup> ».

La critique actuelle de la culture hiérarchique qui prévaut dans de nombreuses entreprises, les doutes qu’inspirent à un nombre croissant d’actifs le lien de subordination salarial et le déclin de la soumission à l’autorité font donc système, singulièrement dans les jeunes générations. Cette situation souligne l’un des paradoxes de la situation contemporaine : l’entrepreneur est d’autant plus valorisé comme figure de l’autonomie accomplie que l’entreprise est perçue, notamment par les nouvelles générations, comme un lieu de soumission peu propice à l’épanouissement individuel. La valorisation de l’entreprise dans l’ordre économique et social se heurte ainsi à un scepticisme croissant dans l’ordre sociétal et culturel.

Par ailleurs, les tensions à l’œuvre dans les organisations traditionnelles peuvent alimenter des formes de désengagement. Par rapport à ses principaux voisins européens, la France se caractérise par un rapport ambigu des salariés au travail : ces derniers placent la valeur travail très haut dans leur échelle de valeurs mais observent une distance croissante à *leur* travail, du fait de conditions de travail jugées peu satisfaisantes et d’un rapport hiérarchique plus pesant qu’ailleurs<sup>14</sup>. Dans nos travaux menés avec la Fabrique de l’Industrie et l’Anact, nous avons montré que les coûts du désengagement sont considérables et requièrent une politique déterminée pour rendre des marges d’autonomie aux salariés et à l’encadrement<sup>15</sup>. Alors que l’exigence d’implication bat son plein dans les discours managériaux et que les attentes portées sur le travail sont élevées du côté des salariés, l’écart entre les idéaux et l’expérience vécue fait le lit de stratégies de retrait ou de désengagement, voire de subversion<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Olivier Favereau, « “Société” par nécessité, “entreprise” par convention », in B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac (dir.), *L’Entreprise, point aveugle du savoir*, op. cit.

<sup>14</sup> Voir Dominique Méda, *Le Travail, une valeur en voie de disparition ?*, 1995, et Dominique Méda et Patricia Vendramin, *Réinventer le travail*, PUF, 2013.

<sup>15</sup> Voir notamment le chapitre 3 dans Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, *La Qualité de vie au travail : un levier de compétitivité ; Refonder les organisations du travail*, Presses des Mines, octobre 2016, <http://tnova.fr/rapports/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite>

<sup>16</sup> Voir Thierry Pech, *Insoumissions. Portrait de la France qui vient*, Le Seuil, janvier 2017.

Dans le même mouvement, la vision classique de l'entreprise est de plus en plus bousculée par les formes d'organisation alternatives, plus ou moins abouties, qui cherchent à réintroduire de l'autonomie, de l'initiative et du « pouvoir d'agir » dans leur organisation : « entreprise libérée », organisations responsabilisantes, holacracie, intrapreneuriat, entreprise agile, etc.

### **1.5. LA PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL SE MAINTIENT À UN NIVEAU ÉLEVÉ**

Alors que la question des conditions de travail a déserté la scène médiatique, plusieurs enquêtes européennes ont montré, dans la période récente, que la position de la France sur cette question ne s'améliore pas.

L'étude très complète du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) sur « la mesure de la vulnérabilité à la dégradation des conditions de travail dans les pays européens » met en évidence la position très défavorable de notre pays sur la question de la pénibilité, de la santé au travail, de la qualité du travail et des emplois<sup>17</sup>. Ses trois conclusions marquantes sont, à notre sens, les suivantes.

1. Parmi les 15 pays étudiés<sup>18</sup>, la France est, après la Grèce et l'Espagne, celui qui présente, de 1995 à 2015, la plus forte exposition de ses travailleurs à des conditions de travail dégradées.
2. Alors que la plupart des autres pays présentent des évolutions faites de reculs et d'avancées, la France se distingue par « une dégradation lente mais persistante des conditions de travail, engendrant ainsi une vulnérabilité face aux risques liés au travail supérieure à la médiane européenne ».
3. Les pays qui parviennent à offrir aux travailleurs les meilleures conditions de travail sont les Pays-Bas, les pays nordiques (sauf la Finlande), l'Autriche et l'Allemagne, ce qui montre que qualité du travail et performances de l'emploi (ou plus généralement performances économiques) ne s'opposent pas.

---

<sup>17</sup> Nathalie Greenan and Majda Seghir, « Measuring vulnerability to adverse working conditions: evidence from european countries », Document de travail du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), n° 193, septembre 2017. Voir aussi Nathalie Greenan and Majda Seghir, « Quelles vulnérabilités des travailleurs européens face aux conditions de travail dégradées ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 138, janvier 2018.

<sup>18</sup> Pays étudiés : Autriche, Belgique, Danemark, Allemagne, Grèce, Italie, Luxembourg, Espagne, France, Irlande, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Finlande et Suède. Cette étude s'appuie sur les cinq dernières éditions de l'enquête européenne European Working Conditions Surveys (EWCS, 1995, 2000, 2005, 2010, 2015), la plus robuste sur la question.

Le retard français concerne les résultats, mais aussi les moyens. On constate que les entreprises françaises sont moins actives que leurs homologues européennes pour mettre en œuvre des outils de prévention efficaces. Selon le rapport ESENER-2 de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé (près de 50 000 entreprises et établissements interrogés en 2014), les entreprises françaises se classent en dessous de la moyenne des 36 pays européens étudiés<sup>19</sup>, en particulier au regard des plans d'action destinés à gérer les facteurs de risques psychosociaux au sein des entreprises (France 29 % contre 33 % pour la moyenne de l'UE), et de la formation des managers à la prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement) : 46 % des entreprises françaises contre 73 % des entreprises européennes<sup>20</sup>.

Les premiers résultats de la dernière enquête « Conditions de travail » conduite en 2016 en France (une enquête menée tous les trois ans) font cependant état d'une stabilisation des contraintes de rythme de travail et d'une baisse de certaines contraintes psychosociales qui s'accompagnent d'un recul des comportements hostiles<sup>21</sup>. Ces évolutions laissent espérer un arrêt de la dégradation continue de la situation française. Cependant, certaines catégories socioprofessionnelles, notamment les ouvriers non qualifiés, qui sont les plus exposés aux facteurs de pénibilité, restent exclues de cette embellie. Par ailleurs, pour l'ensemble des catégories, les contraintes de vigilance continuent de s'accroître, le travail devient plus répétitif et l'autonomie des salariés poursuit son recul. Les évolutions sont donc très contrastées.

Le retard de la France sur la question de la qualité du travail est un levier puissant de la défiance vis-à-vis de l'entreprise.

## **1.6. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE DE PLATEFORMES FAIT PLANER LA MENACE D'UNE DÉSINTERMÉDIATION À GRANDE ÉCHELLE**

---

<sup>19</sup> « First findings from the Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2) », European Agency for Safety and Health at Work Report, février 2015.

<sup>20</sup> Sur ce point clé de la formation des managers, la France occupe avec l'Islande (38 %) et le Luxembourg (43 %) les trois plus mauvaises places.

<sup>21</sup> Marilyne Beque, Amélie Mauroux, Eva Baradji et Céline Dennevault, « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », *Dares Analyses*, 2017-082, 20 décembre 2017.

Le numérique agit sur l'entreprise à la fois comme un révélateur et comme un vecteur des transformations qui l'affectent. Il provoque des changements majeurs sur le travail, sa décomposition en tâches et en activités, sa répartition à l'échelle internationale, son organisation et, par conséquent, sur le management et la régulation. Il pose la question de la forme et de la délimitation de l'entreprise.

Ainsi, par exemple, l'économie des plateformes menace la notion même d'entreprise en lui contestant le privilège d'organiser le travail collectif et sa reconnaissance. Avec le collaboratif, l'entreprise, c'est le réseau ! Gerald F. Davis dans *The Vanishing American Corporation*<sup>22</sup> prévoit ainsi une disparition de l'entreprise (et de son rôle traditionnel en tant qu'intégrateur des facteurs de production) du fait de la logique de décomposition du travail en briques élémentaires et de l'extension du « louage » plutôt que de l'achat de la force de travail (ce qui serait assurément perçu comme une régression historique du point de vue social). Nous ne pensons pas, pour notre part, que l'entreprise soit amenée à disparaître. Mais ses fondamentaux sont effectivement questionnés ; elle doit donc réagir pour réinventer une valeur ajoutée attractive et manifester davantage son utilité sociale.

## **2. LA NÉCESSITÉ ET LES BÉNÉFICES D'UNE REDÉFINITION DE L'ENTREPRISE**

Une grande partie des reproches adressés aujourd'hui aux entreprises par les Français convergent autour de l'idée qu'elles seraient exclusivement soucieuses de l'intérêt de leurs actionnaires et relativement indifférentes à ceux des autres parties prenantes. Selon Antoine Frérot, PDG du groupe Veolia, « la défiance des Français vis-à-vis des entreprises, notamment des plus grandes, vient du fait qu'ils ont la sensation que le succès des entreprises ne contribue pas à l'intérêt général et qu'il ne profite qu'aux actionnaires<sup>23</sup> ».

Mais le PDG de Veolia précise que cette perception n'est pas totalement « exacte ». Ces reproches peuvent en effet paraître excessifs quand on compare les pratiques du capitalisme hexagonal à celles du capitalisme anglo-saxon et américain en particulier. En réalité, les entreprises françaises s'inscrivent pour la plupart dans un modèle tempéré

---

<sup>22</sup> Gerald F. Davis, *The Vanishing American Corporation; Navigating the Hazards of a New Economy*, Berrett-Koehler Publishers, 2016.

<sup>23</sup> *Les Échos*, 15 décembre 2014.

proche de celui qui prévaut le plus souvent en Europe continentale et notamment en Allemagne. Ce modèle est beaucoup plus ouvert aux préoccupations de long terme et permet à de nombreuses entreprises de mener d'ores et déjà des actions positives en direction de leurs parties prenantes (employés, fournisseurs, territoires, etc.).

Les entrepreneurs français n'ont d'ailleurs pas attendu ces dernières années pour comprendre que la prospérité d'une entreprise passe aussi par la satisfaction de ses parties prenantes au-delà des seuls actionnaires ou clients. Mais la phase de financiarisation amorcée à partir des années 1980 a contribué à brouiller cette conscience. Déjà en 1960, Marcel Demonque, alors président de Lafarge, écrivait, avec une forme d'enthousiasme humaniste, que la raison d'être de la prospérité de l'entreprise, « c'est l'homme » : « Non seulement l'homme du dedans de l'entreprise, mais aussi l'homme du dehors, le consommateur des produits de l'entreprise, qui ne doit être trompé, ni sur la qualité, ni sur les prix ; les hommes de l'entreprise voisine, qui ne doivent pas être menacés dans leur entreprise par une concurrence déloyale ; l'État, qui pour préserver les citoyens a des droits sur l'entreprise [...]. Finalement, l'homme tout court, l'homme de la rue, est partie prenante à un bien commun que l'entreprise enrichit par sa prospérité et ses succès légitimes, ou appauvrit par ses échecs et ses succès illégitimes<sup>24</sup>. »

Un peu plus tard, dans les années 1970, Danone (BSN à l'époque) construisait son double projet économique et social (prospérité économique et progrès social) sous l'impulsion de son PDG, Antoine Riboud, qui s'exprimait ainsi à la tribune du CNPF à Marseille en 1972 : « La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle. [...] La croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de vie, devra au contraire la servir. »

Quarante ans plus tard, son fils, Franck Riboud, à son tour PDG de l'entreprise, poursuivait cette mission : « Pendant de nombreuses années, il était admis qu'une entreprise cotée en

---

<sup>24</sup> Bertrand Collomb, président d'honneur de Lafarge, « L'efficacité économique de l'entreprise doit contribuer au bien commun », *La Jaune et la Rouge* (mensuel des alumni de l'X), décembre 2013.

Bourse avait pour seule finalité de générer une valeur maximale et toujours croissante pour ses actionnaires. Cette conception étroite nous a conduits dans l'impasse car la recherche maximale du profit n'est pas mécaniquement durable, et cette attitude distend les liens de l'entreprise avec ses autres parties prenantes que sont ses fournisseurs, ses salariés, ses clients, les territoires dans lesquels elle opère, des parties prenantes qui forment son "écosystème" [...]. La question n'est donc pas de savoir s'il faut ou non faire du profit, mais comment l'entreprise construit son profit dans la durée et comment elle l'investit en tenant compte des contraintes et des intérêts de ses différentes parties prenantes<sup>25</sup>. »

Notre législation actuelle, d'origine française ou européenne, s'est affranchie depuis longtemps d'une prétendue exclusivité des actionnaires dans les choix d'investissements. Avec le devoir de vigilance, les entreprises doivent porter des coûts pour assumer leur responsabilité vis-à-vis de leurs sous-traitants. L'obligation de résultat qui concerne les politiques de prévention sur la santé et la sécurité en est un autre exemple, qui montre que l'entreprise devient un acteur central de la santé de ses salariés.

La responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise est désormais largement intégrée par les Français. C'est ce qui apparaît clairement lorsqu'on leur demande d'identifier la fonction principale de l'entreprise : « permettre le développement professionnel et personnel des salariés » est aussi souvent cité par les répondants que « proposer des biens et services pour améliorer la qualité de vie des consommateurs<sup>26</sup> ».

Les réformes à venir doivent donc avoir à cœur non seulement d'améliorer la description juridique et le fonctionnement des entreprises mais aussi de défendre ce modèle par opposition à un capitalisme anglo-saxon plus court-termiste, plus brutal, et dont l'expansionnisme est assuré par la montée en puissance d'actionnaires activistes et leur alliance avec de grands fonds d'investissement.

À vrai dire, même le capitalisme anglo-saxon donne aujourd'hui des signes d'évolution et remet en cause la « *shareholder value* » (valeur actionnariale) et le paradigme de la toute-

---

<sup>25</sup> Frank Riboud, PDG de Danone, « La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise », *Le Monde*, 3 mars 2009.

<sup>26</sup> Enquête de l'Observatoire de la performance intégrée de Capitalcom sur la perception de l'opinion publique en matière de performances sociale, environnementale et financière, septembre 2012.

puissance de l'actionnaire. Ce modèle théorique, qui avait été décrit en 1970 dans un fameux article du *New York Times* signé de Milton Friedman<sup>27</sup> (voir encadré ci-dessous), est aujourd'hui l'objet de nombreuses critiques.

#### **La corporate governance selon Milton Friedman**

Pour Milton Friedman, dans une économie de marché et de propriété privée, le PDG est l'employé des propriétaires de l'entreprise, ses actionnaires. C'est la théorie de « l'agence » : le patron est le mandataire de ces investisseurs et doit agir uniquement en fonction de leur intérêt. Ainsi, pour Friedman, toute autre motivation que la recherche du profit pour une entreprise est immorale et anti-économique. Ce double postulat, de l'actionnaire propriétaire et du dirigeant à son service exclusif, constitue le socle du fonctionnement des grandes entreprises au travers des principes de la « *corporate governance* ». Elle justifie également la pratique de distribution de stock-options et autres attributions d'actions à prix préférentiel. Comme le remarque Philippe Escande, « ce dogme de la valeur actionariale a prospéré à partir de la fin des années 1980 sous le triple impact de la libéralisation des marchés financiers, de la révolution technologique et de la mondialisation<sup>28</sup> ».

On peut relever que Friedman lui-même, dans cet article de 1970, affirmait que l'objectif de tout dirigeant doit être de maximiser la valeur financière à *long terme* de l'entreprise pour les actionnaires, et qu'il y ajoutait la double contrainte du respect des lois et du marché (concurrence libre et ouverte) ainsi que le respect des règles communes de l'éthique (« *ethical custom* »). Bon nombre de dirigeants qui suivent aujourd'hui fidèlement les préceptes de Friedman oublient ces éléments : « à long terme » et « sous la contrainte des règles communes de l'éthique », ces dernières étant sans doute plus substantielles à présent qu'en 1970.

Les limites de ce modèle de maximisation de la valeur actionariale sont désormais bien documentées, y compris aux États-Unis, par plusieurs auteurs respectés comme Lynn Stout dans son livre sur « le mythe de la valeur actionariale »<sup>29</sup>. Plus récemment, deux éminents professeurs de Harvard ont critiqué vertement ce concept et appelé à une reformulation du rôle des *CEO* (PDG) et des administrateurs : « Une focalisation sur la “*total shareholder value*” comme mode de mesure de la performance peut conduire à des distorsions dans l'allocation des ressources et éroder la capacité de l'entreprise à exécuter sa stratégie. Les entreprises doivent créer de la valeur pour leurs parties prenantes, qui sont multiples. Dans une économie de marché, une entreprise ne peut réussir que si les clients veulent acheter ses produits, les salariés veulent travailler pour elle, les fournisseurs veulent devenir ses partenaires, les investisseurs veulent acheter ses actions et les

---

<sup>27</sup> Milton Friedman, « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *New York Times*, 13 septembre 1970. La plupart des idées développées dans cet article sont reprises de son ouvrage clé, « *Capitalism and Freedom* », publié en 1962 (University of Chicago Press), dont il adapte des idées au cas de la RSE.

<sup>28</sup> Philippe Escande, « À qui appartient une entreprise – La fin du dogme actionarial ? », *Les Échos*, 4 mai 2011.

<sup>29</sup> Lynn Stout, *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, Berrett-Koehler Publishers.

collectivités locales veulent l'attirer sur leur territoire. Le "corporate leadership" consiste à maintenir ces relations et prendre des décisions lorsque des compromis sont nécessaires entre les intérêts de ces différents groupes. À l'inverse, la théorie de l'agence, qui laisse supposer que les dirigeants devraient chercher la maximisation de la valeur créée pour les actionnaires, est une simplification qui conduit finalement à un sous-investissement dans la qualité des relations avec les autres parties prenantes<sup>30</sup>. »

Les chefs d'entreprise américains sont de plus en plus nombreux à s'engager en faveur des enjeux environnementaux et sociétaux. Parmi les prises de position les plus emblématiques outre-Atlantique, on peut relever celles-ci.

- La forte mobilisation des entreprises américaines mais aussi celle des investisseurs en faveur de l'engagement vis-à-vis du climat, notamment au sein de l'initiative « We are still In », après l'annonce par Donald Trump de la sortie de son pays des accords de Paris.
- Les prises de position de Tim Cook, PDG d'Apple, qui insistait en août 2017 sur « la responsabilité morale de l'entreprise<sup>31</sup> », une notion sans doute discutable, notamment de la part d'une entreprise qui se trouve sous le feu de controverses (évasion fiscale, obsolescence programmée...) mais qui exprime la nécessaire intégration des enjeux sociétaux et environnementaux dans le champ des affaires.
- Le revirement du cabinet international de stratégie BCG, qui a longtemps défendu le dogme de la valeur actionnariale et qui vient de critiquer ses pratiques passées au profit d'une approche très marquée par la performance globale<sup>32</sup>.
- La dernière lettre annuelle de Larry Fink, CEO (PDG) du plus grand gestionnaire d'actifs au monde, BlackRock, envoyée aux entreprises dont il est actionnaire rappelant que « pour prospérer au fil du temps, toute entreprise doit non seulement produire des résultats financiers, mais également montrer comment elle

---

<sup>30</sup> Joseph L. Bower and Lynn S. Paine, « The Error at the Heart of Corporate Leadership: most CEOs and Boards believe their Main Duty is to maximize Shareholder Value; it's not », *Harvard Business Review*, mai-juin 2017. Nous traduisons.

<sup>31</sup> « La réalité, c'est que le gouvernement, et cela ne date pas d'hier, est devenu moins efficace. C'est pourquoi il revient aux entreprises et également à toutes les autres composantes de la société de s'impliquer. [...] Je pense que nous avons une responsabilité morale de contribuer à la croissance de l'économie, de créer davantage d'emplois, de contribuer à la réussite de ce pays et de ceux dans lesquels nous opérons », cité dans le *New York Times*, 28 août 2017.

<sup>32</sup> Douglas Beal, Robert Eccles, Gerry Hansell, Rich Lesser, Shalini Unnikrishnan, Wendy Woods, and David Young, « Total Societal Impact: A New Lens for Strategy », BCG Report, octobre 2017.



apporte une contribution positive à la société. 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<sup>33</sup> ».

Naturellement, ces déclarations ne valent pas action, et il y a parfois loin des discours vertueux aux pratiques ordinaires. Mais elles signalent à leur façon que le vent est en train de tourner.

La redéfinition de l'entreprise dans notre droit doit donc affirmer un élargissement de son intérêt social à d'autres parties prenantes que les seuls actionnaires. Ces derniers possèdent des fragments (matérialisés par des actions) de la société, mais l'entreprise, en tant que projet porté par un groupe humain, n'appartient pas à ses seuls actionnaires. Un large courant de réflexion s'est développé en ce sens ces dernières années. Ainsi, l'avocat Jean-Philippe Robé a élaboré la distinction entre les droits attachés, d'une part, à la propriété d'une société (actions) en tant que construction juridique et, d'autre part, à l'entreprise, considérée comme un projet collectif<sup>34</sup>. Prolongeant cette démarche, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel ont contesté la doctrine de la *corporate governance* et proposé de « restaurer une conception de l'entreprise fidèle à ses fondements historiques et à son projet de création collective<sup>35</sup> ».

Dans *Enseigner l'entreprise*, Olivier Basso, directeur pédagogique du certificat Leadership et management complexe de Sciences Po Executive Education, met pour sa part l'accent sur les notions de projet, de collectif et de risque : « L'entreprise désigne tout projet d'action finalisé, signification que l'on retrouve dans l'expression courante "se lancer dans une entreprise", qui passe par une réalisation collective. L'art de l'entreprise, c'est l'art de mobiliser un collectif et de le structurer autour d'un projet. [...] En ce sens, l'entreprise renvoie à l'art des possibles, c'est l'entreprise comme projet, aventure ("*venture*" en anglais) et prise de risque collective<sup>36</sup>. »

---

<sup>33</sup> Lettre datée du 12 janvier 2018 : <https://www.blackrock.com/corporate/en-no/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

<sup>34</sup> *L'Entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, actes du colloque, Collège des Bernardins, éditions Lethellieux, 2012.

<sup>35</sup> *Refonder l'entreprise*, Seuil / La République des Idées, février 2012.

<sup>36</sup> Olivier Basso, « Enseigner l'entreprise », in B. Segrestin, R. Baudoin et S. Vernac (dir.), *L'Entreprise, point aveugle du savoir*, op. cit.

Ce même terme d'aventure, accolé à ses aspects collectifs, est employé par Xavier Huillard, PDG de Vinci : « L'entreprise doit s'interroger sur le sens de son action, son projet et son utilité sociale. C'est la condition indispensable pour embarquer les collaborateurs et nos parties prenantes dans cette aventure collective extraordinaire<sup>37</sup>. » Au cœur de ces réflexions se retrouve toujours l'idée d'un projet collectif irréductible à l'enveloppe juridique de société et indispensable si l'on veut tenir compte du travail dans la discussion sur l'identité et la finalité de l'entreprise<sup>38</sup>.

Ce projet collectif implique également de reconnaître que les salariés sont porteurs d'une partie importante des risques de l'entreprise, plus encore aujourd'hui qu'hier. François Dalle, à l'époque à la tête de L'Oréal, mettait en lumière une inversion de la mobilité entre le capital et le travail : « Autrefois les travailleurs étaient mobiles et le capital immobile ; maintenant les capitaux sont de plus en plus mobiles et les travailleurs de plus en plus immobiles, attachés à leur territoire. » Cette inversion provoque une tension « qui n'est pas sans conséquences sur l'entreprise devenue la dernière paroisse, un lieu de communication et de solidarité<sup>39</sup> ».

Aux États-Unis, l'économiste Margaret Blair a creusé ce même sillon en étudiant la question de la spécificité des salariés en tant que partie prenante. Elle considère qu'il faut refonder la gouvernance de la firme en fonction de la nature des investissements des participants (la liquidité et la redéployabilité des investissements, en particulier). Suivant ce constat, elle montre que rien ne justifie le statut privilégié de l'actionnaire dans la grande entreprise cotée, et que les salariés, qui consentent à un investissement beaucoup plus spécifique et moins redéployable sur le plan du capital humain, devraient avoir le statut de « porteur de risque ultime ». L'idée de ces travaux est donc que, selon la nature des investissements, il faudrait envisager des droits différents et des schémas de gouvernance différenciés de l'entreprise. Margaret Blair et ses coauteurs construisent une théorie dite « des nouveaux droits de propriété » selon laquelle les individus sont les détenteurs du

---

<sup>37</sup> « L'entreprise doit s'interroger sur le sens de son action », interview de Xavier Huillard, PDG de Vinci, *Les Échos*, 15 janvier 2018.

<sup>38</sup> Voir Alexandra Bidet et Gwenaele Rot, « L'entreprise au prisme du travail » in B. Segrestin, R. Baudoin et S. Vernac (dir.), *L'Entreprise, point aveugle du savoir*, op. cit. Voir également Pierre-Yves Gomez, *Le Travail invisible ; enquête sur une disparition*, éditions François Bourin, 2013.

<sup>39</sup> Dans le film écrit par Gérard Mordillat et Nicolas Philibert *La Voix de son maître*, 1978.

capital humain et, en conséquence, doivent être considérés par les firmes comme des apporteurs de capitaux, au même titre que les investisseurs financiers<sup>40</sup>.

Comment comparer par exemple l'investissement en capital humain et en capital financier ?

- Par la durée : sur le New York Stock Exchange (NYSE), la durée de détention moyenne des actions est passée de cinq ans, dans les années 1980, à cinq mois en 2010 et certainement à une durée inférieure aujourd'hui<sup>41</sup>. D'après une étude du quotidien *Les Échos* (5 juillet 2013), elle est « tombée aujourd'hui à 22 secondes alors qu'elle était de cinq ans pendant plusieurs décennies ». Et en France ? Selon The Shift Project, la durée moyenne de détention d'une action en excluant le nano-trading était de cinq ans en 1997 mais seulement de neuf mois en 2013<sup>42</sup>. Spécifiquement pour le CAC40, Jacques Attali cite dans son *Manifeste pour l'économie positive* (2013) une durée moyenne de détention des titres de quatre mois. En comparaison de ces délais très courts, les salariés du secteur privé en France (sans comptabiliser la stabilité des agents de l'État) restent en moyenne plus de sept ans dans leur entreprise d'après l'Insee.
- Par la substituabilité et le risque : alors qu'un investisseur typique diversifie ses risques, un salarié, même si les situations de pluri-activité se développent, est fortement lié à un employeur principal, si ce n'est unique.

Il est donc naturel de considérer que le salarié a fortement besoin d'une bonne visibilité et d'une capacité d'intervention sur la marche de son entreprise. Des critiques et réflexions du même type sont aujourd'hui développées par de nombreux auteurs et experts<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> Margaret M. Blair, T.A. Kochan et M.J. Roe du MIT. Voir Blair M. M. (1995), *Ownership and control – Rethinking corporate governance for the twenty-first*, Washington DC, Brookings Institution Press, 1995 ; Blair M. M. et Kochan T.A. (2000), *The new relationship – Human capital in the American Corporation*, Washington DC, Brookings Institution Press ; Blair M. M. et Roe M.J. (1999), *Employee and corporate governance*, Washington DC, Brookings Institution Press.

<sup>41</sup> Voir Croce, Stewart et Yermo, « Promotion long-term investment by institutional investors: selected issues and policies », *OECD Journal*, volume 2011 - Issue 1.

<sup>42</sup> « Performance des Entreprises Socialement Responsables », « Rendez-vous de l'OSI », 9 décembre 2013, Paris.

<sup>43</sup> La philosophe Cynthia Fleury s'exprime en ces termes : « Depuis plusieurs décennies s'est produit un phénomène de captation de la décision stratégique des entreprises par leurs actionnaires alors que leur engagement réel dans l'entreprise est assez volatil, court-termiste et spéculatif. C'est tout sauf logique. Que des actionnaires engagés sur le long terme aient accès aux décisions stratégiques paraît normal, mais que des actionnaires qui s'ajustent très rapidement sur des finalités qui ne sont pas celles de l'entreprise pèsent autant sur la stratégie d'une société, cela semble anormal. [...] Les travailleurs ont souvent été dévalorisés au motif qu'ils ne prendraient aucun risque. Mais c'est faux. [...] Comme travailleur, vous prenez beaucoup de risques car c'est sur vous que s'ajuste l'économie avec

La propension des salariés à remettre en cause le dogme de la suprématie actionnariale s'affirme d'autant plus que le capital humain devient une ressource plus stratégique pour la compétitivité de l'entreprise. Les apporteurs de capital humain sont d'autant plus fondés, à l'instar des apporteurs de capital financier, à réclamer un droit de regard sur l'élaboration et la conduite de la stratégie de l'entreprise.

La présence d'administrateurs salariés au sein du conseil d'administration (ou de surveillance) des entreprises apparaît alors comme une conséquence naturelle de ces raisonnements (voir *infra*). Elle est d'ailleurs soutenue par de nombreux dirigeants, qui y voient un facteur de diversité (et donc de qualité des décisions) pour leur conseil et (parfois à demi-mot...) un moyen de contrebalancer le poids des administrateurs indépendants, dont beaucoup connaissent moins bien les réalités de l'entreprise de l'intérieur. Comme l'affirme Denis Ranque, le président du conseil d'administration d'Airbus Group : « Je le dis d'expérience, les administrateurs salariés peuvent jouer un rôle important. Non seulement ils expriment la vision que l'on peut avoir, de l'intérieur, sur la stratégie de l'entreprise mais ils font également bénéficier le conseil de leur connaissance intime de l'entreprise, de son activité, de ses marchés, de ses clients, de ses savoir-faire et de ses autres avantages concurrentiels. Pour toutes ces raisons, leur avis est précieux lors des délibérations. Symétriquement, et sans trahir la règle de confidentialité qui s'impose à eux, ils peuvent aider leurs collègues à comprendre les décisions du conseil, notamment en matière d'investissement<sup>44</sup>. »

France Stratégie a, de son côté, souligné les bénéfices d'une conception plus ouverte de l'entreprise dans la transition de notre économie vers la société de la connaissance. C'est

---

la flexibilité, la pression des performances, etc. » (Cynthia Fleury, « La culture, ce n'est pas la consommation », *Actuel CE*, 25 juillet 2016). Fabienne Autier, professeur en management des RH à l'EM Lyon, relève le paradoxe : « Les organisations, pour fonctionner, ont désormais besoin de mobiliser des salariés toujours plus qualifiés. Elles les exposent à des activités toujours plus changeantes et complexes. Pourtant, dans le même temps, aucun progrès n'a été fait dans la participation de ces mêmes salariés à l'élaboration des décisions stratégiques. Ils sont considérés comme des exécutants de haut niveau d'une stratégie qui pourtant les impacte de plein fouet, que ce soit en termes de compétences à mobiliser, de périmètre d'exercice de ces compétences, et même de pérennité de l'entreprise et donc de leurs emplois » (Fabienne Autier, « Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH ; Capital humain : un concept économique dans l'impasse ? », *Management & Avenir*, 1/2010, n° 31). De même, Stéphane Vernac, maître de conférences en droit privé à l'université de Picardie et chercheur associé à Mines ParisTech, voit l'entreprise comme « un espace d'engagement », une organisation productive plurisociétaire (groupes, réseaux).

<sup>44</sup> Denis Ranque, président du conseil d'administration d'Airbus Group, « Réussir la mise en place des administrateurs salariés », *Note de la Fabrique de l'Industrie*, juillet 2014.

un point souligné par son rapport remis au président de la République en 2014, « Quelle France dans dix ans ? » : « Décloisonner la société, c'est aussi repenser les rôles au sein de l'entreprise. Le modèle qui traite le travail comme un input indifférencié et dont le seul objectif est de maximiser la valeur nette pour ses actionnaires porte une conception erronée. Parce qu'il oublie que l'entreprise est un groupement humain, il est mal adapté à une économie fondée sur l'innovation et la recherche d'une haute valeur ajoutée, où les compétences (ce que les économistes appellent capital humain) sont un facteur essentiel. Les actionnaires, en effet, apportent un type d'actifs qui les rend propriétaires de parts de capital, mais d'autres partenaires de l'entreprise apportent d'autres actifs, en particulier les compétences des salariés<sup>45</sup>. » On ne peut donc plus piloter une entreprise sur la base des motivations d'une seule de ses parties prenantes, les actionnaires. Il faut au contraire élargir l'angle de vue pour embrasser l'ensemble de ces « porteurs d'enjeux<sup>46</sup> ».

Enfin, une conception de l'entreprise plus accueillante aux intérêts de ses parties prenantes présente un bénéfice supplémentaire : elle est beaucoup plus cohérente avec les attentes des « Millenials<sup>47</sup> ». Ces jeunes sont en train de prendre leurs responsabilités de management dans les entreprises. Dans dix ans, ils représenteront 75 % des salariés dans le monde et seront en charge de l'avenir de nos entreprises et de nos gouvernements. Cette génération n'a pas la même hiérarchie de valeurs que celles qui l'ont précédée. Elle est davantage consciente des impacts de ses activités sur la société et sur l'environnement, et de la nécessité de mettre en œuvre des comportements plus responsables.

Dès 2011, le cabinet PWC attirait l'attention sur les changements provoqués par cette génération sur le rapport au travail<sup>48</sup>. Cette enquête réalisée dans 75 pays mettait en évidence une hiérarchie des attentes professionnelles inédite. Interrogés sur leurs motivations pour accepter un travail, les Millenials citent en priorité, pour 65 % d'entre eux, les perspectives de développement personnel et à 36 % la réputation de l'entreprise, loin devant le poste lui-même (24 %), le salaire proposé (21 %), le lieu de travail et le secteur

---

<sup>45</sup> « Quelle France dans 10 ans ? Les chantiers de la décennie », rapport de France Stratégie au président de la République, sous la direction de Jean Pisani-Ferry, à l'époque commissaire général à la stratégie et à la prospective, juin 2014.

<sup>46</sup> Traduction littérale de « *stakeholder* », partie prenante.

<sup>47</sup> Il s'agit de la génération née entre 1980 et 1995. Ou pour ceux qui préfèrent l'implacable séquentialité de l'alphabet : la génération Y, celle qui suit les X et précède les Z...

<sup>48</sup> « Millennials at work : Reshaping the workplace », PWC Report, 2011.

d'activité (20 % chacun). De même, 59 % d'entre eux sont attirés par les entreprises qui partagent leurs propres valeurs sociétales et environnementales, et 56 % seraient prêts à quitter leur employeur si celui-ci les déçoit en matière de respect de ces valeurs.

Une autre étude menée par MSLGROUP dans 17 pays sur les Millennials a mis l'accent sur l'importance placée dans le rôle social et environnemental de l'entreprise<sup>49</sup> : 83 % de ces jeunes estiment que les entreprises doivent s'impliquer dans les enjeux sociétaux ; 79 % souhaitent qu'il soit plus facile de connaître les initiatives prises par les entreprises dans ce sens ; 72 % soutiennent et recommandent les entreprises qui contribuent à résoudre des problèmes sociétaux ; 69 % veulent que les entreprises et les employeurs facilitent leur propre implication personnelle (en tant que consommateur ou salarié) dans ces enjeux.

Même si la nécessité de réinventer l'entreprise se heurte toujours au mur du scepticisme, le plus puissant des atouts joue en sa faveur : l'effet implacable du renouvellement des générations et des valeurs qui les animent...

### 3. LES RÉPONSES EN DROIT

Les réponses juridiques à ces différents problèmes prennent une grande importance du fait du vide qu'il s'agit de combler. L'entreprise constitue aujourd'hui en effet assez largement un impensé juridique. Le droit français ignore presque complètement la notion d'entreprise – sauf dans quelques recoins peu fréquentés, notamment dans le droit de la concurrence. Il ne connaît que la notion de *société* (Code de commerce) et celle d'*employeur* (Code du travail).

Les réflexions jusqu'ici théoriques sur la place et la définition de l'entreprise dans notre droit ont cependant déjà trouvé un écho dans le débat politique ces dernières années. En 2014, alors qu'il était ministre de l'Économie, Emmanuel Macron avait tenté de modifier le Code civil dans le cadre de la préparation de la loi qui porte désormais son nom. En dépit d'un accueil favorable, la proposition a été retirée en catimini du projet de loi entre l'examen par

---

<sup>49</sup> « People's Insights: The Future of Business Citizenship », MSLGROUP study, décembre 2014, étude réalisée avec Research Now, qui a interrogé 8 000 personnes dont au moins 500 pour chacun des 17 pays étudiés : Brésil, Canada, Chine, Danemark, France, Allemagne, Hong Kong, Inde, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Singapour, Suède, Royaume-Uni, États-Unis.

le Conseil d'État et la présentation au Conseil des ministres. Plus récemment, Nicolas Hulot, ministre de la Transition écologique et solidaire, est revenu sur cette volonté : « Nous allons faire évoluer l'objet social de l'entreprise, qui ne peut plus être le simple profit sans considération pour les hommes et les femmes qui travaillent et sans regard sur les désordres environnementaux. Cette réforme, qui conduira vraisemblablement à modifier le Code civil, fera en sorte que les principes de [l']économie sociale et solidaire deviennent désormais la norme et non plus l'exception », a-t-il déclaré à la tribune du Medef à la veille du One Planet Summit en décembre 2017.

Les propositions de réforme du droit sont aujourd'hui de deux ordres.

### **3.1. MODIFIER LES ARTICLES DU CODE CIVIL RELATIFS À LA NATURE ET À LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE**

La rédaction actuelle du Code civil, qui n'a pratiquement pas connu de modification dans les parties concernant les sociétés depuis sa rédaction initiale (1804)<sup>50</sup> n'empêche pas les entreprises volontaires de travailler en mode multi-parties prenantes. Les approches d'« entreprise citoyenne », d'« entreprise éthique », de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) ou de développement durable ont prospéré, malgré cette rédaction dont le caractère désuet saute aux yeux. Elle n'a pas empêché non plus la RSE d'être de plus en plus souvent débattue au sein des conseils, comme en témoigne l'augmentation continue de la proportion des entreprises du SBF 120 qui disposent d'un comité RSE (ou comité d'éthique ou de développement durable) d'après le baromètre de l'IFA : 37 % en 2017 contre 27 % en 2013 et 7 % en 2011<sup>51</sup>. Selon le « Panorama de la Gouvernance 2017 » de Labrador/EY, le thème de la RSE est aujourd'hui abordé dans 49 % des conseils des groupes du CAC 40 et dans 20 % des groupes du SBF 120.

Il faut noter ensuite que les deux articles visés (art. 1832 et 1833) sont assez peu mobilisés par les juristes. Ainsi, Stéphane Vernac, maître de conférences en droit privé à l'université de Picardie et chercheur associé à Mines ParisTech, a montré que seules cinq décisions de

---

<sup>50</sup> Le pôle des organisations de la société civile de la Plateforme RSE rappelle que la définition de la société (articles 1832 et 1833 du Code civil) n'a été modifiée que deux fois : en janvier 1978 pour y insérer « d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie », et en juillet 1985 pour ajouter la possibilité de création « par une seule personne », à la suite de la création de l'EURL ; voir « Contribution au plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) », Plateforme RSE, février 2018.

<sup>51</sup> « SBF 120 – Baromètre IFA – Ethics & Boards de la composition des Conseils », novembre 2017.

la Cour de cassation en tout et pour tout se réfèrent explicitement à l'article 1833, qui définit l'objet de la société<sup>52</sup>.

Par ailleurs, les évolutions nécessaires sont déjà présentes dans la *soft law*, notamment depuis le fameux rapport Vienot I (1995), qui affirmait déjà que le dirigeant doit conduire sa gestion dans « l'intérêt social de l'entreprise », 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<sup>53</sup> ». On ne saurait mieux dire ! En 2003, deux éminents juristes rappelaient, dans une tribune judicieusement intitulée « L'intérêt social prime l'intérêt des actionnaires », que « la bonne gouvernance doit assurer la synthèse de l'ensemble des intérêts [...], l'intérêt général de l'entreprise. [...] Et si la loi ne devait poser qu'une seule règle nouvelle, ce serait ce rappel<sup>54</sup> ». En conséquence de quoi, le juriste Nicolas Cuzacq (université Paris-Créteil) a raison de faire remarquer que le code Afep-Medef lui-même, fait plusieurs fois référence à « l'intérêt social de l'entreprise », ce qui procure aux dirigeants une certaine latitude managériale.

Enfin, la jurisprudence tient déjà compte de la différence entre société et entreprise. Cet intérêt social posé par la *soft law* contribue lui-même à l'intérêt général commun des associés, des salariés et des créanciers, ainsi qu'à l'intérêt général économique, sociétal et environnemental.

En d'autres termes, nous pensons qu'il serait erroné de croire que la vénérable rédaction du Code civil est à l'origine du dogme de la suprématie actionnariale ou qu'elle serait un facteur de son maintien. En d'autres termes, la réécriture des deux articles de ce code que nous abordons ci-après ne suffira pas à faire évoluer la « gouvernance à la française », qui ne pourra être réformée que par d'autres mesures autrement plus conséquentes.

---

<sup>52</sup> Il s'agit essentiellement de décisions rendues dans le cadre d'abus d'un associé dans l'exercice de son droit de vote en AG (source : Légifrance).

<sup>53</sup> Marc Vienot, « Le conseil d'administration des entreprises cotées », juillet 1995. Voir également le rapport Vienot 2 (« Rapport du Comité sur le gouvernement d'entreprise », juillet 1999) et le rapport Bouton (« Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », septembre 2002).

<sup>54</sup> Jean-Michel Darrois et Alain Viandier, « L'intérêt social prime l'intérêt des actionnaires », *Les Échos*, 27 juin 2003.



Mais, en même temps, deux réalités doivent être prises en compte.

**A** – Le droit français est l'un des plus étroitement restreints sur l'actionnaire. Le droit britannique, par exemple, qui n'est pas le moins libéral, affirme pourtant depuis 2006 que l'entreprise doit servir les intérêts des actionnaires mais aussi prendre en compte (« *have regard to* ») le long terme, l'intérêt des salariés, la relation avec les fournisseurs et les clients, l'environnement, la préservation de sa réputation, etc.<sup>55</sup>. Le droit néerlandais dispose, de son côté, que le chef d'entreprise doit agir « dans l'intérêt de la société et dans celui du projet d'entreprise en lien avec celle-ci ». En Allemagne, pays qui s'est doté d'une « *Betriebsverfassung* », une « Constitution de l'entreprise » dont découle le modèle de la codétermination (*Mitbestimmung*), il doit viser « le meilleur intérêt de l'entreprise », ce qui englobe les attentes des différentes parties prenantes. Dans l'État du Maryland aux États Unis, une loi d'avril 2010 a créé un statut de société appelée « *benefit corporation* » plaçant les objectifs sociétaux au même rang que la satisfaction des actionnaires. Ce statut a d'ores et déjà connu un certain succès : « Depuis que le Maryland a sauté le pas, 34 autres États américains ont adopté une législation créant le statut de "*benefit corporation*". Et plus de 5 000 entreprises américaines ont opté pour cette forme<sup>56</sup>. »

Sur la base des données issues d'une étude de droit comparé réalisée par un cabinet international de juristes<sup>57</sup>, Tristan Auvray, maître de conférences en économie à l'université Paris 13, présente des indicateurs juridiques portant sur le pouvoir décisionnaire des actionnaires dans quinze pays européens. Ces indicateurs montrent que, contrairement à une idée reçue, les pouvoirs dévolus aux actionnaires dans la gouvernance d'entreprise sont plus importants en France que dans les pays anglo-saxons<sup>58</sup>. Dans certains domaines, la France apparaît même comme un cas très atypique : « Parmi les quinze juridictions étudiées, la France accorde le plus de poids aux actionnaires dans le processus de nomination et de révocation des administrateurs. »

---

<sup>55</sup> Companies Act, article 172.

<sup>56</sup> « Rôle social de l'entreprise : les limites du modèle américain, *Les Échos*, 5 février 2018, par Anaïs Moutot, Correspondante à San Francisco.

<sup>57</sup> Shearman & Sterling LLP, « Report on the proportionality principle in the European Union », étude externe pour la Commission européenne, 2007.

<sup>58</sup> Tristan Auvray, « Droit des actionnaires et concentration de la propriété en Europe », *Revue économique*, vol. 65, n° 1, p. 159-199, janvier 2014.

De son côté, le droit européen est lui aussi en avance sur le droit français en marquant la différence entre société et entreprise. Comme l'écrit Antoine Lyon-Caen : « L'entreprise est ignorée du droit [français]. [...] Les juges de la Communauté européenne et dorénavant de l'Union européenne ont nettement dissocié l'entreprise de la société. Ils ont forgé une notion originale, l'entreprise, conçue comme un agent sur un ou plusieurs marchés, doté d'une autonomie de décision<sup>59</sup>. » Par ailleurs, la Commission européenne a consacré la notion de parties prenantes dans son « Livre vert » sur la RSE de 2001 et dans sa « Troisième communication de la Commission européenne sur la RSE » de 2011. Enfin, les États membres, dont la France, viennent d'achever la transcription dans leur droit national de la Directive européenne sur la publication d'informations extra-financières, votée le 15 avril 2014 par le Parlement européen<sup>60</sup>. Ce texte montre bien que, dans la perspective européenne, la performance des entreprises doit s'apprécier aussi bien sur ses versants sociétal et environnemental que sur ses versants économique et financier.

**B** – Au moment où l'on veut redéfinir « notre philosophie de ce qu'est l'entreprise », pour reprendre les mots du président de la République, sa description juridique générale représente un enjeu significatif. Dans sa rédaction actuelle, le Code civil est le témoignage d'une conception de l'entreprise peu cohérente avec ce qu'elle est devenue en pratique à travers les récentes évolutions du droit et des politiques publiques, et peu adaptée à l'affirmation et à la défense d'un capitalisme européen tempéré. Certes, la jurisprudence est favorable à ce dernier mais les fondements en sont fragiles. Demain, dans le conseil d'administration d'une grande entreprise, un activiste pourrait exiger la fin de tous les programmes de *sustainability* long terme sans rencontrer de grande résistance.

Comme l'indique le rapport de l'Idies et de l'institut Veblen sur la démocratisation de l'économie, « une telle modification du droit permettrait en outre l'essor du “*social business*”, c'est-à-dire de l'entreprise qui affecte ses actifs à la résolution d'un besoin social (banques de micro-crédit...). Le Code civil serait donc un levier considérable de la réconciliation de l'entreprise, du marché et de la volonté générale en tant qu'expression

---

<sup>59</sup> Antoine Lyon-Caen, « Le droit sans l'entreprise », in B. Segrestin, R. Baudoin et S. Vernac (dir.), *L'Entreprise, point aveugle du savoir*, op. cit.

<sup>60</sup> Directive européenne 2014/95/UE ; Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.

démocratique. D'une certaine manière, les traditionnels clivages entre public (intérêt général) et privé (intérêt particulier), lucratif et non lucratif, entreprise capitaliste et de l'économie sociale seraient en partie dépassés<sup>61</sup> ».

Du coup, une consolidation juridique est souhaitable, à la fois symboliquement vis-à-vis des citoyens pour clarifier que la mission de l'entreprise va au-delà de la satisfaction de ses actionnaires et vis-à-vis de la communauté des investisseurs pour clarifier que le modèle français/européen doit prendre en considération le long terme. Cette consolidation juridique doit concerner toutes les entreprises car il s'agit de défendre un modèle et un choix collectif. Pour cela, elle doit s'inscrire dans nos codes (Code civil et/ou Code de commerce), avec un complément dans le code Afep-Medef. Ainsi serait clarifié le débat politique et philosophique, et sécurisée la base juridique des actions actuellement menées par les entreprises existantes et notamment par les plus vertueuses d'entre elles.

Il convient donc de faire sauter le verrou juridique qui enferme, en théorie, le dirigeant de société dans la poursuite exclusive de l'intérêt des actionnaires, afin de sécuriser les démarches conformes aux principes de la RSE.

### **Proposition concernant l'article 1833 du Code civil**

La commission réunie par Jacques Attali autour du thème de l'économie positive a avancé des propositions concrètes. En septembre 2012, lors du LH Forum, le président de la République lui avait confié la mission de produire des recommandations à mettre en œuvre par le gouvernement pour donner chair à ce concept d'économie positive. Le rapport, publié un an plus tard, formulait 45 propositions, dont la première était la suivante : « Repenser profondément les objectifs des entreprises. L'article 1833 du Code civil, qui dispose que "toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés", pourrait être reformulé ainsi : "Toute société doit avoir un objet licite, être constituée et gérée dans l'intérêt pluriel des parties prenantes et concourir à l'intérêt général, notamment économique, environnemental et social". » La démarche permettait d'élargir la notion d'intérêt social pour la faire coïncider avec la définition moderne de la

---

<sup>61</sup> « Démocratiser l'économie », rapport de l'Idies et de l'institut Veblen, janvier 2018.

performance globale : compléter le « P » de Profit, avec celui de People et de Planet... pour parvenir à une vision complète de la Performance<sup>62</sup>.

Le projet de loi porté fin 2014 par Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, proposait d'ajouter : « Elle [la société] doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental. »

La définition qui a été récemment retenue dans la proposition de loi du groupe Nouvelle Gauche sur le sujet nous semble pertinente et équilibrée. Le texte indique que « la société est gérée conformément à l'intérêt de l'entreprise, en tenant compte des conséquences économiques, sociales et environnementales de son activité ».

Parmi les différentes propositions qui ont été faites, cette définition nous semble la meilleure car :

- elle fait le lien entre la société, objet juridique bien connu, et l'entreprise – comme l'affirme l'économiste Olivier Favereau, « elle réconcilie le droit qui connaît la société mais ignore l'entreprise avec l'économie qui connaît l'entreprise (ou la firme) mais ignore la société<sup>63</sup> » ;
- elle respecte la liberté de l'entrepreneur car elle n'impose pas la prise en compte des attentes d'une liste figée de parties prenantes comme finalité de l'entreprise mais élargit le prisme de l'entreprise – comme l'indiquent Agnès Touraine et Stanislas Guerini dans leurs recommandations, « les évolutions de notre droit [...] doivent sécuriser la pluralité des intentions entrepreneuriales, respectant ainsi la liberté d'entreprendre »<sup>64</sup> ;
- elle atteint l'objectif qui nous semble principal : permettre aux entrepreneurs qui souhaitent viser la performance globale de ne pas être empêchés de le faire par la référence au cadre juridique de la définition de l'entreprise.

En revanche la formulation proposée par la proposition de loi présente deux inconvénients mineurs.

---

<sup>62</sup> Nous définissons plus précisément la notion de performance globale dans la section 5 de ce document.

<sup>63</sup> Audition à l'Assemblée nationale, 16 janvier 2018.

<sup>64</sup> Agnès Touraine et Stanislas Guerini, « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises - Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises », janvier 2018.

- L'utilisation du terme « conséquence » reflète la compréhension doloriste de la RSE que nous connaissons en France. Elle sous-entend que les impacts sociétaux ou environnementaux sont par définition négatifs et qu'il s'agit donc de les limiter. Nous proposons d'utiliser plutôt le terme « impact », qui indique bien que l'on peut aussi viser des impacts positifs qu'il s'agit alors de maximiser (ex : insertion professionnelle d'apprentis, amélioration de la biodiversité...).
- L'utilisation du terme « social » nous semble restrictif par rapport au terme « sociétal », qui l'englobe mais permet aussi de viser des actions plus riches vis-à-vis de la contribution à des progrès sociaux et sociétaux (et il est plus conforme à la norme ISO 26000).

**Proposition 1** : Nous proposons, pour l'article 1833 du Code civil, « Toute société doit avoir un objet licite. Elle est gérée conformément à l'intérêt de l'entreprise, en prenant en considération les impacts économiques, sociétaux et environnementaux de son activité ».

### **Proposition concernant l'article 1832 du Code civil**

L'article 1833 dispose que « 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 ».

Dans leur livre *Vingt Propositions pour réformer le capitalisme* (2009, Flammarion), Gaël Giraud et Cécile Renouard proposent de réécrire cet article 1832, qui fixe comme but à une société « le bénéfice », pour redéfinir ainsi ce qu'est une entreprise : « La société est constituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de poursuivre un projet d'entreprise qui respecte l'intérêt général, financé au moyen du profit. » Plus récemment, dans une tribune intitulée « Pour une économie de marché responsable » publiée par *Le Monde* (17 novembre 2016), quinze personnalités, parmi lesquelles Christine Lagarde (directrice générale du FMI), Martin Hirsch (DG de l'AP-HP), Pascal Lamy (ancien DG de l'Organisation mondiale du commerce) mettent l'accent sur la notion de projet d'entreprise, c'est-à-dire ce pour quoi les associés fondent une entreprise. Ils proposent cette nouvelle rédaction de l'article 1832 : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui

conviennent d'affecter des actifs, sous la forme d'apports en numéraire, en nature ou en industrie, à une entreprise commune en vue de développer un projet d'entreprise et de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie susceptible d'en résulter<sup>65</sup>. »

À l'issue de leurs travaux menés fin 2017, le tandem composé d'Agnès Touraine et Stanislas Guerini va dans le même sens en mettant l'accent sur la dimension d'innovation et sur le lien entre la finalité de l'entreprise et la crise de confiance que nous avons analysée dans la section 1 (« L'entreprise en crise ») : « Les travaux nous ont conduits à la nécessité de porter une vision politique ambitieuse de ce que l'entreprise est en train de devenir. Une vision à la fois lucide et exigeante qui consacre l'entreprise comme un lieu d'innovation collective, produisant de l'utilité au service d'une économie juste, efficace, durable. Porter cette vision répond également au besoin historique de réconcilier les français avec l'entreprise et au-delà, avec l'actionariat<sup>66</sup>. »

Ces propositions ont le mérite de mettre l'accent sur le projet d'entreprise et, pour la première, de replacer le profit comme moyen plutôt que comme objectif. Cependant, elles ne mettent pas en avant la notion essentielle de parties prenantes et ignorent que, avant de faire du profit, le premier objectif de l'entrepreneur est de développer son activité.

**Proposition 2 :** Nous proposons, pour l'article 1832 du Code civil, « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent d'affecter des actifs, sous la forme d'apports en numéraire, en nature ou en industrie, à une entreprise commune en vue de développer un projet d'entreprise qui prend en considération différentes parties prenantes, de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie susceptibles d'en résulter ».

Ces approches rendent sa complexité mais aussi sa grandeur à la fonction de dirigeant d'entreprise. En effet, la performance ne peut plus s'envisager comme une relation avec une seule partie prenante. Au contraire, elle se définit par la capacité à atteindre des objectifs multiples, qui parfois se renforcent mutuellement et parfois sont en tension, ce qui nécessite des dirigeants capables de s'extraire de la subordination à une partie prenante

---

<sup>65</sup> La tribune est également signée par Jean-Marc Janaillac, PDG d'Air France-KLM, Michel Landel, DG de Sodexo, ou encore Xavier Hürstel, PDG du PMU à l'époque.

<sup>66</sup> « PACTE - Restitution des travaux conduits par les parlementaires et les chefs d'entreprise », ministère de l'Économie et des Finances, décembre 2017.

unique (les actionnaires), aussi estimable et cruciale soit-elle, pour jouer pleinement leur rôle d'animation des processus d'arbitrage entre objectifs, objectifs de hiérarchisation et d'explication des compromis qui sont effectués quotidiennement. L'équipe dirigeante doit favoriser la prise en compte simultanée, dans une approche systémique, des préoccupations des différentes parties prenantes en recherchant un équilibre entre leurs intérêts, leurs attentes et leurs motivations. Comme on le verra plus loin, la relation à chacune des parties prenantes n'est pas homogène mais dépend de l'intensité des impacts respectifs, si bien que les salariés et les actionnaires sont au cœur de cette relation.

### **À propos de quelques objections**

L'amendement des articles 1832 et 1833 du Code civil suscite toutefois des réticences, voire des oppositions. En décembre 2017, le Medef s'est prononcé contre toute modification du Code civil, par la voix de son président Pierre Gattaz : « Faire cette modification, c'est mettre en difficulté l'ensemble des entreprises françaises. C'est les rendre dépendantes face à des activistes environnementaux. » Le patron du Medef mettait également en garde contre des « contraintes supplémentaires » pour les entreprises. Dans un communiqué, la CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises) considère, pour sa part, que « mettre de manière autoritaire sur un pied d'égalité juridique les salariés, les fournisseurs, les clients ou toute autre communauté potentiellement affectée par l'activité de l'entreprise quelle qu'elle soit, risquerait d'entraîner une multiplication des contentieux ».

En réponse à ces objections, on peut souligner les cinq points suivants.

1. Une rédaction telle que nous la proposons ci-dessus, qui incite à l'arbitrage entre les enjeux économiques, sociétaux et environnementaux, ne provoquera pas de surcroît de judiciarisation. Elle élargit le prisme de l'entreprise sans lui imposer de retenir les intérêts de telle ou telle partie prenante. Dans ce cadre, l'objection de Pierre Gattaz ne nous semble pas fondée<sup>67</sup>.
2. Le risque judiciaire serait au contraire de maintenir la situation actuelle pervertie par la contradiction entre une gouvernance conçue comme purement actionnariale

---

<sup>67</sup> « Demain, toutes les entreprises auront une finalité sociale et environnementale. Chiche ? », Novethic, 21 décembre 2017.

d'un côté et la montée des enjeux environnementaux et sociétaux de l'autre, qui exige et exigera de plus en plus, de la part du dirigeant, un pilotage axé sur la performance globale.

3. Loin de compliquer la vie des dirigeants, cette approche leur procure une arme efficace pour s'opposer aux prétentions d'actionnaires exigeant des mesures dictées par le seul profit à court terme et menaçant éventuellement la pérennité de l'entreprise.
4. Si l'on veut éviter des « contraintes supplémentaires » pour les entreprises, il faut les sécuriser lorsqu'elles prennent elles-mêmes des engagements volontaires, ce qui est le but même de la réécriture des deux articles visés du Code civil. Plus les entreprises seront capables de s'engager d'elles-mêmes dans la contribution à des enjeux sociétaux et environnementaux, moins l'État sera incité à réglementer. C'est la philosophie même de la RSE.
5. Prendre en compte la pluralité des intérêts des parties prenantes n'affaiblit pas les intérêts des actionnaires. En effet, les études académiques montrent que la performance économique et financière, d'une part, et la performance sociale, sociétale et environnementale, d'autre part, sont pour l'essentiel convergentes et non contradictoires. C'est ce que montre la méta-analyse de 251 études, « Does it pay to be good... and does it matter ? », réalisée par Joshua Margolis (Harvard University) et ses collègues, qui fait référence<sup>68</sup>. Dans un contexte plus strictement hexagonal, l'étude de référence est celle de France Stratégie, qui examine le lien entre la RSE et la performance économique sur environ 8 500 entreprises françaises, incluant les PME (de plus de 10 salariés). Elle conclut que « la RSE procure un gain de performance en moyenne de l'ordre de 13 % par rapport aux entreprises qui ne l'introduisent pas (toutes choses égales par ailleurs), en particulier quand elle relève de l'initiative volontaire et non de mesures contraignantes<sup>69</sup> ».

---

<sup>68</sup> Joshua Margolis, Hillary Elfenbein, James Walsh, *Does it pay to be good... and does it matter?*, mars 2009. Cette analyse étend une première version publiée en 2007 par les trois auteurs, qui portait déjà sur 167 études réalisées depuis 1972.

<sup>69</sup> « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », France Stratégie, 7 janvier 2016.



### 3.2. CRÉER UN NOUVEAU STATUT D'ENTREPRISE QUI VIENDRAIT S'AJOUTER À CEUX QUI EXISTENT

Une solution complémentaire de la précédente serait de créer un nouveau statut d'entreprise : une « société commerciale à mission élargie », dont les associés peuvent décider qu'elle ajoute à son objet lucratif un objet d'intérêt sociétal défini et dont le conseil est garant devant l'AG des actionnaires. À titre d'exemple, la « Société à objet social étendu » (Sose), promue par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, « permettrait d'élargir l'objet social en inscrivant dans les statuts de l'entreprise que cette dernière se donne des objectifs qui, tout en incluant le profit, intègrent d'autres buts, tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, une gouvernance partagée, etc.<sup>70</sup> ». La Sose est également défendue depuis fort longtemps par Daniel Hurstel<sup>71</sup>.

Ces dernières années ont été propices à l'invention de nouveaux statuts, et pas seulement dans notre pays.

- Aux États-Unis depuis 2008 : L3C (Low-Profit Limited Liability Companies) pour les structures à but lucratif recherchant l'impact social ; Benefit Corporation, PBC (Public Benefit Corporation) ; SPC (Social Purpose Corporation<sup>72</sup>).
- En Italie : Società Benefit (2015), qui s'inspire du statut américain de Benefit Corporation.
- Au Luxembourg : Société d'impact social.
- En Belgique : Société à finalité sociale.
- En Grande-Bretagne : le CIC (Community Interest Company) depuis 2005, dont s'est inspiré le Canada pour son statut de Community Contribution Company.
- En France : la SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) ou la Sose (Société à objet social élargi), statut expérimenté par la société Nutriset, par le créatif repreneur de la Camif et par Enea Consulting.

Un panorama international plus complet figure dans l'étude réalisée par Prophil<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> « La société à objet social étendu, un statut innovant », *La Jaune et la Rouge* (mensuel des alumni de l'X), décembre 2013.

<sup>71</sup> Daniel Hurstel, *La Nouvelle Économie sociale : Pour réformer le capitalisme*, Paris, Odile Jacob, 2009 et *Vingt Propositions pour réformer le capitalisme*, sous la direction de Gaël Giraud et Cécile Renouard, Flammarion, 2009, nouvelle édition 2012.

<sup>72</sup> La Social Purpose Corporation (statut qui a succédé à la Flexible Purpose Corporation) a été adopté par la filiale américaine de Danone en avril 2017, sous l'impulsion d'Emmanuel Faber.

Ces nouveaux statuts essaient plus ou moins dans différents secteurs. Geneviève Féron, coresponsable scientifique du master spécialisé en écologie industrielle de CentraleSupélec, donne ainsi quelques exemples des domaines investis par les entreprises à mission américaines : la santé (Plum's), l'éducation (Alt School), la recherche (D-Orbit), la presse (Radio Public), la biodiversité et le climat (Patagonia), les conditions de travail des sous-traitants et l'accueil des migrants (Cotopaxi)<sup>74</sup>...

En France, il existe déjà aujourd'hui une assez grande diversité de statuts possibles, comme le montre le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) que la loi Hamon de juillet 2014 a commencé à « désencastrer » en renforçant des modèles de sociétés dont le but n'est pas exclusivement le partage des bénéfices et en permettant aux entreprises commerciales de rejoindre les rangs des entreprises sociales. Il reste que ces statuts sont souvent peu adaptés aux secteurs intensifs en capital. Ils sont en particulier très peu répandus dans le secteur industriel, et certains d'entre eux s'apparentent à des niches.

Le risque d'un nouveau statut d'entreprise serait, dans ces conditions, de créer une niche supplémentaire, peu attractive pour les investisseurs et donc peu susceptibles d'affecter de quelque manière que ce soit les pratiques majoritaires. Pour une entreprise existante qui souhaiterait intégrer une mission dans ses statuts, il faut obtenir une majorité des deux tiers de l'assemblée générale des actionnaires... Quel dirigeant prendra le risque d'être désavoué par ses actionnaires ?

La création d'un nouveau statut est cependant la solution qui a la préférence du Medef. Dans une tribune aux *Échos*, Pierre Gattaz préconise de « faire évoluer le code Afep-Medef qui concerne directement les sociétés cotées, en créant une nouvelle classe d'entreprises, sur le modèle des "entreprises de mission" existant aux États-Unis pour celles et ceux qui le désirent<sup>75</sup> ». Cette préférence apparaît en réalité guidée par un souci de confort : elle se

---

<sup>73</sup> « Les entreprises à mission – Panorama international des statuts hybrides au service du bien commun », cabinet Prophit, 2017. Voir également : Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac et Armand Hatchuel, « La "Société à Objet Social Étendu" : un nouveau statut pour l'entreprise », Presses de l'École des Mines, 2015, et Kevin Levillain, *Les Entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Vuibert, 2017.

<sup>74</sup> « L'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle : force de contribution ou prédation ? », décembre 2017, par Geneviève Féron, présidente-fondatrice d'ARESE.

<sup>75</sup> Pierre Gattaz, « Qu'est-ce qu'une entreprise ? », *Les Échos*, 5 janvier 2018.

présente comme une alternative à la réécriture des articles 1832 et 1833 du Code civil, dont le Medef ne veut pas, et ne risque pas de déranger en quoi que ce soit les pratiques actuelles.

La question d'un nouveau statut ne doit pas éclipser par ailleurs l'intérêt qu'il y aurait à améliorer des formules existantes et qui sont susceptibles d'intéresser nos objectifs. C'est le cas notamment des fondations actionnaires dont l'Inspection générale des finances a décrit l'intérêt dans son rapport d'avril 2017<sup>76</sup>.

Dans d'autres pays européens, les fondations jouent en effet un rôle économique plus marqué que dans le nôtre, notamment en détenant des entreprises. Les fondations allemandes détiennent par exemple quelque 100 Md€ d'actifs de ce type et les Britanniques 70 Md€, contre 22 Md€ seulement pour les fondations françaises. Au Danemark, 54 % de la capitalisation boursière serait détenue par ce type d'acteurs.

Suite à un amendement parlementaire de 2005, la loi française permet à une Fondation reconnue d'utilité publique (Frup) de détenir des participations majoritaires dans des entreprises. Mais il n'en existe encore à ce jour que très peu d'exemples (les fondations Pierre Fabre et Avril). Ce faible succès s'explique par un cadre juridique restrictif et une assez grande complexité de mise en œuvre. Parmi les freins, il faut mentionner en particulier le principe de spécialité en vertu duquel la fondation ne peut posséder que des titres de sociétés commerciales ayant une activité en rapport avec son objet. Il faut également mentionner qu'une fondation actionnaire ne peut se constituer qu'à l'occasion d'une opération de cession ou de transmission d'entreprise.

Les conditions de détention majoritaire d'une entreprise par une fondation mériteraient d'être assouplies pour plusieurs raisons. « Actionnaire sans actionnaires », la fondation constitue en effet un modèle au potentiel sous-exploité. Entité souveraine, elle peut notamment être utilisée pour empêcher les prises de contrôle hostiles ou opportunistes. Elle permet également de favoriser le réinvestissement des dividendes et les logiques de

---

<sup>76</sup> Le 19 avril 2017, l'Inspection générale des finances remettait à Martine Pinville, secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire, son rapport sur « le rôle économique des fondations ».

long terme. Si ce modèle présente en théorie des risques (manque de pression concurrentielle, manque de contrepouvoirs et de sanction des échecs, etc.), les travaux économétriques disponibles ne concluent pas à des différences fondamentales de performance entre sociétés détenues ou non par une fondation.

Enfin, dans un pays où le capitalisme familial reste important et où la transmission des entreprises représente un enjeu significatif, la fondation actionnaire peut présenter différents avantages. Si la transmission de son entreprise à une fondation suppose de renoncer à la propriété (ou à la transmission à ses héritiers), cette opération peut intéresser différentes catégories de personnes et notamment : 1) des propriétaires d'entreprise qui souhaitent transmettre leur société mais qui, parce que la préservation de l'activité et du projet est primordiale à leurs yeux, ne veulent ni la vendre ni la céder à leurs héritiers (quand ils en ont...) ; 2) des entrepreneurs soucieux de sanctuariser certains principes de gestion de leur société et une « identité » particulière, tout en continuant à la diriger ; 3) des entrepreneurs désireux de transmettre leur entreprise et en même temps de réaliser une mission d'intérêt général en la dotant de moyens financiers pérennes.

**Proposition 3 :** Il est utile de procurer aux dirigeants les plus avancés et porteurs d'innovation, un environnement juridique incitatif. L'intérêt de la Sose, en particulier, est de procurer un statut abritant des modèles d'affaires hybrides, incorporant une forte composante sociétale ou environnementale, comme l'expérimentent par exemple la société Nutriset ou la Camif. En ce sens, si la création d'un tel statut est une initiative de moindre portée que d'autres propositions avancées dans le présent document et si elle risque de concerner principalement un petit groupe d'entrepreneurs volontaires, elle va dans le sens général recherché. Par ailleurs, il nous semblerait pertinent de simplifier l'accès à certains statuts existants qui peuvent s'avérer protecteurs de l'intérêt de long terme de l'entreprise et de ses parties prenantes. C'est en particulier le cas des fondations actionnaires. C'est pourquoi nous adhérons aux recommandations du rapport de l'IGF d'avril 2017. Sans modifier les contours de la notion « d'intérêt général », la détention de participations majoritaires dans des entreprises par des fondations peut être encouragée en précisant les statuts des Fondations reconnues d'utilité publique (Frup). La structure financière des fondations peut être par ailleurs renforcée, notamment en élargissant leurs canaux de

financement. Enfin, le cadre juridique des fondations peut être simplifié, et le contrôle de l'État rendu plus efficace.

#### **4. LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉRESSEMENT-PARTICIPATION**

Une autre catégorie de réponse réside dans un nouveau partage des bénéfices par le développement de l'intéressement et de la participation. C'était, semble-t-il, l'intention première du président de la République lors de son intervention du 15 octobre 2017. De même, le compte-rendu du Conseil des ministres du 25 octobre 2017 présente un cadrage du Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte), selon lequel « le plan d'action portera une nouvelle ambition pour promouvoir l'intéressement et la participation des salariés au sein de l'entreprise et encourager l'actionnariat salarié ».

Il s'agit ici de capitaliser sur un point fort de notre pays. La France est le pays dans lequel l'actionnariat salarié est le plus développé en Europe : les salariés actionnaires sont près de 3,5 millions dans notre pays (sur un total d'environ 9 millions en Europe), avec une durée de détention moyenne des actions autour de huit ans. Selon l'IFA, plus de 80 % des entreprises du SBF 120 disposent d'un plan d'actionnariat salarié et presque 20 % d'entre elles dépassent le seuil légal de 3 % qui déclenche la présence d'administrateurs. La France présente une caractéristique originale de faire vivre deux dispositifs distincts : répartition mécanique de la valeur par le biais d'une formule de calcul comptable pour la participation et association souple à la stratégie d'entreprise pour l'intéressement.

L'étude de l'IFA sur l'actif humain note que l'actionnariat salarié est « l'un des meilleurs moyens pour aligner les intérêts entre les actionnaires, le management et les salariés » et donc de fédérer les énergies au service de la compétitivité<sup>77</sup>. L'IFA note également que les performances financières des entreprises qui pratiquent l'actionnariat salarié sont meilleures que celles des entreprises qui s'en abstiennent : « Les sociétés dans lesquelles les actionnaires-salariés atteignent un niveau significatif de détention surperforment durablement le reste des indices. L'indice NYSE Euronext FAS IAS, qui rassemble les sociétés du CAC AllTradable, dont plus de 3 % du capital est détenu par au moins 25 % de

---

<sup>77</sup> « Le conseil et l'actif humain de l'entreprise », IFA, 8 juin 2010.

leurs salariés, surperforme durablement son benchmark ainsi que le CAC 40. Cet indice comportait trente-deux entreprises au 31/12/2012<sup>78</sup>. »

Une autre étude conduite par trois chercheurs conclut que la présence d'administrateurs représentant les salariés actionnaires augmente la performance opérationnelle et boursière des entreprises<sup>79</sup>. Ce constat est confirmé par le chercheur Xavier Hollandts (Kedge Business School) qui constate que « la performance d'une entreprise augmente avec le taux d'actionnariat salarié<sup>80</sup> ».

À quoi s'ajoute le fait que l'actionnariat salarié est plus stable. Il protège contre les OPA éventuelles et l'entrisme des fonds activistes. Cette plus grande stabilité est l'intérêt de l'entreprise et de ses salariés, qui sont soucieux de la pérennité de leur activité.

**Proposition 4 :** Ce diagnostic justifie de mettre en œuvre des mesures permettant de développer l'actionnariat salarié. Nous soutenons les deux propositions énoncées à ce propos par Stanislas Guerini, député de Paris, et Agnès Touraine, présidente de l'Institut français des administrateurs : 1) simplifier et renforcer le recours à l'intéressement et à la participation, notamment pour les PME ; 2) continuer à développer l'actionnariat salarié en visant un objectif de 10 % du capital des entreprises françaises détenu par les salariés (contre 4 % à 6 % actuellement, selon les évaluations)<sup>81</sup>. Un premier levier évident consiste à abaisser, notamment pour les PME, le forfait social dont la hausse continue depuis 2009 (il est passé graduellement de 2 % à 20 %) a exercé un effet dissuasif.

La participation est un dispositif qui a fait ses preuves : climat social de meilleure qualité, implication des salariés plus forte, performances de l'entreprise significativement supérieures à celles qui ne le pratiquent pas, salariés qui bénéficient d'une meilleure rétribution de leur travail. Sur le plan macro-économique, elle contribue à contenir la

---

<sup>78</sup> « Les administrateurs salariés dans la gouvernance : Une dynamique positive », note de l'IFA, juillet 2013.

<sup>79</sup> Edith Ginglinger, William Megginson and Timothee Waxin, « Employee Ownership, Board Representation, and Corporate financial policies », *Journal of Corporate Finance*, 17 septembre 2011.

<sup>80</sup> Cité par *Entreprise et Carrières*, dossier sur le « retour du salarié actionnaire », 18 décembre 2007.

<sup>81</sup> « PACTE - Restitution des travaux conduits par les parlementaires et les chefs d'entreprise », ministère de l'Économie et des Finances, décembre 2017. L'objectif de 10 % est soutenu par la FAS (Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés), association créée en 1993 rassemblant les associations de salariés et anciens salariés actionnaires qui se sont constituées au sein des entreprises depuis 1986.

montée des inégalités de revenus et de patrimoine<sup>82</sup>. Mais si 83 % des salariés ont accès à au moins une formule d'épargne salariale dans les entreprises de plus de 50 personnes, ce chiffre chute à 20 % dans les entreprises de 10 à 49 salariés et à 12 % dans les entreprises de moins de 10 salariés<sup>83</sup>. L'exclusion des salariés travaillant dans les plus petites entreprises se justifie de moins en moins. La crainte du patronat concernant le coût excessif qui serait entraîné par le développement de la participation doit être relativisée par le fait qu'elle ne se déclenche que lorsque le bénéfice est supérieur à 5 % des capitaux propres, ce qui ne menace pas la pérennité des entreprises.

**Proposition 5 :** Nous préconisons d'étendre le bénéfice de la participation aux entreprises de 20 à 50 salariés. En contrepartie, des mesures visant à la simplification doivent être mises en œuvre afin d'alléger la lourdeur administrative du dispositif dans les PME. Les préconisations faites en la matière par le rapport du Copiesas de novembre 2014 (« Propositions en vue d'une réforme de l'épargne salariale ») nous semblent constituer une bonne base<sup>84</sup>. Également, ces PME qui entreraient dans le dispositif pour la première fois se verraient exonérées du forfait social (cette dernière mesure ne coûterait rien aux finances publiques puisqu'aucun dispositif n'existe encore pour ces entreprises). Enfin, dans le droit fil de la loi Travail (2016) et des ordonnances Travail (2017), nous proposons de demander aux branches de décliner des accords d'intéressement types (clé en main) à l'intention des PME de leurs secteurs d'activité.

L'actionnariat salarié est-il pour autant une bonne affaire pour les salariés ? A priori, il est cohérent avec une exigence de justice. Les salariés portent en effet le plus grand risque. Quand l'entreprise va mal, ils sont mis à contribution et leur situation peut être menacée. Quand elle va bien, ils doivent donc pouvoir profiter de la bonne fortune. Les faire participer à la prospérité, que ce soit par l'actionnariat ou par diverses formes d'intéressement, apparaît donc comme une mesure d'équité.

---

<sup>82</sup> Sur tous ces apports des dispositifs de participation, voir les ouvrages de Joseph R. Blasi, Richard B. Freeman et Douglas L. Kruse, notamment *The citizen's share - Reducing inequality in the 21st century*, Yale University Press, 2014.

<sup>83</sup> « Propositions en vue d'une réforme de l'épargne salariale », rapport du Copiesas, 26 novembre 2014.

<sup>84</sup> Le Copiesas (Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié) est une instance consultative et paritaire placée auprès du Premier ministre afin d'instaurer les conditions d'une réforme ambitieuse de l'épargne salariale. Son rapport de novembre 2014 a servi de base aux dispositions de la loi n°2015-990 du 6 août 2015 sur l'épargne salariale.

Plusieurs bémols doivent cependant être mis. Si l'intéressement financier au résultat de l'entreprise est une mesure de justice à l'égard de ceux qui composent la communauté de travail, la distribution d'actions de l'entreprise peut aussi fonctionner comme un facteur de concentration des risques (dans le cas de l'actionnariat direct des salariés ou de l'utilisation de comptes courants bloqués). En cas de difficulté, les salariés risquent en effet non seulement de perdre leur emploi mais aussi une bonne partie de leur épargne : contrairement à la plupart des actionnaires traditionnels, la grande majorité d'entre eux n'a guère les moyens de diversifier son portefeuille.

Par ailleurs, l'épargne salariale doit pouvoir, plus facilement qu'aujourd'hui, être mobilisée par le salarié pour contribuer au financement des événements qui jalonnent son parcours de vie : financement d'une formation en cas de repositionnement professionnel, d'un congé parental allongé, d'un départ à la retraite progressif, du soutien d'un parent dépendant, etc. Pour cela, dans le droit fil des réflexions de Terra Nova sur le CPA, nous proposons la création d'un segment d'épargne salariale dans le compte personnel d'activité<sup>85</sup>.

**Proposition 6** : Nous proposons la création d'un segment d'épargne salariale dans le CPA avec des règles de fongibilité permettant sa mobilisation lors des événements qui jalonnent le parcours de vie.

## **5. L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE, LES PARTIES PRENANTES ET LA GOUVERNANCE**

L'« association des salariés à la réussite de l'entreprise », intention affirmée de la loi Pacte, ne se résume cependant pas à la redistribution des richesses. Elle passe aussi par une transformation des modes de production de ces richesses. Au cœur de cette transformation, nous plaçons la promotion d'un nouveau paradigme d'organisation, que nous appelons l'entreprise contributive.

---

<sup>85</sup> Voir Jean-Louis Blanc, Véronique Descacq, Vanessa Jereb, Hélène Garner, Martin Richer, « Quel avenir pour le CPA dans les 5 ans à venir ? », note Terra Nova, 13 mars 2017, <http://tnova.fr/notes/quel-avenir-pour-le-cpa-dans-les-5-ans-a-venir> et Bernard Gazier, Bruno Palier, Thierry Pech, Jean-François Le Ruof, Arnaud Lopez, Martin Richer, « Le bel avenir du Compte personnel d'activité », note Terra Nova, 16 février 2016, <http://tnova.fr/notes/le-bel-avenir-du-compte-personnel-d-activite>



### **Qu'est-ce que l'entreprise contributive ?**

1. Elle s'oppose à l'entreprise prédatrice : elle est soucieuse de la préservation et du renouvellement des ressources (humaines, naturelles, matérielles, financières...) ; elle cherche à minimiser ses externalités négatives, à contribuer par des externalités positives et ainsi se rapprocher d'un solde net positif (« *Net Positive organization* »). Elle vise la performance globale.
2. Elle intègre à ses statuts la contribution qu'elle souhaite apporter aux enjeux économiques, sociaux/sociétaux et environnementaux, et mobilise la chaîne managériale pour impliquer ses parties prenantes dans sa réalisation.
3. Elle sollicite et encourage la contribution, l'implication, la participation et les initiatives de la part de ses collaborateurs qu'elle est soucieuse de faire progresser professionnellement. Elle utilise des technologies collaboratives pour impliquer les employés, ses clients et mettre en lien ses communautés internes avec ses parties prenantes.
4. Elle adopte des modes partagés et modernes de gouvernance, qui permettent d'associer les représentants des salariés aux organes de direction et des représentants des autres parties prenantes aux organes d'orientation (gouvernance inclusive).

### **Qu'est-ce que la performance globale ?**

La performance globale est le référentiel d'action de l'entreprise contributive. Cette dernière conduit le développement de son projet avec la volonté de tenir les équilibres pour apporter un juste retour à ses parties prenantes. Une fois que l'on a reconnu que l'objectif de l'entreprise ne peut se réduire à sa relation avec les actionnaires, on peut saisir le caractère systémique de son fonctionnement, de la notion même de performance et des processus de création de valeur. La performance, certes, mais laquelle ? Pour qui et pour quoi ? La performance apparaît alors comme un compromis, un construit collectif qui doit être sans cesse redéfini sans occulter les inévitables conflits d'objectifs : la performance est en effet en tension au sein même de l'entreprise. Les tensions entre la qualité des produits, la satisfaction du client, le bien-être des salariés, la largeur des gammes de produits ou de services offerts, les exigences de rentabilité des actionnaires, etc. sont quotidiennes.

La notion de performance globale a été conçue en 2002 par des jeunes dirigeants et leur organisation, le CJD, qui la fait vivre par des publications, des conférences et un site Internet dédié<sup>86</sup>. L'outil « Performance globale de l'entreprise » permet le pilotage en ligne de la performance globale. Il repose sur 100 questions couvrant 5 thèmes stratégiques (vision et stratégie, valeurs, environnement, pilotage économique, innovation) et 5 parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, communautés locales, fournisseurs et partenaires) déterminant 3 niveaux de maturité (Réglementaire seulement, Déploiement en cours, Déployé et tracé).

Dans son rapport du CESE intitulé « Performance et gouvernance de l'entreprise », Amélie Rafael souligne que « la performance de l'entreprise doit s'entendre comme sa faculté à améliorer ses relations avec les parties prenantes externes : développer sa relation avec son territoire ; tenir compte de demandes et aspirations, parfois contradictoires mais possédant leur légitimité ; établir des partenariats durables avec les fournisseurs et sous-traitants ; intégrer sa responsabilité environnementale ; enfin, entretenir ou retrouver la confiance des clients et des consommateurs. La performance globale de l'entreprise dépend, en dernière analyse, de sa capacité à créer une communauté d'intérêt, et donc à actionner ces différents leviers simultanément pour l'ensemble des parties prenantes et en premier lieu pour les salariés<sup>87</sup> ».

Le Réseau des entrepreneurs d'avenir a, quant à lui, clairement admis l'idée qu'il est possible de concilier performance économique, équité sociale et préservation de l'environnement, créant ainsi de la valeur partagée pour tout l'écosystème de l'entreprise.

La performance globale est aussi un facteur d'innovation. Elle incite à une réflexion sur les interdépendances entre l'entreprise et son écosystème, réflexion susceptible de générer des innovations et des reconfigurations du *business model* (identification de nouvelles sources de revenu, de partenariats potentiels, de réallocation de ressources, de recomposition de la chaîne de valeur...). La notion de performance globale, au cœur du *business model* de l'entreprise contributive, exprime le fait qu'il n'y a pas d'amélioration

---

<sup>86</sup> Ce site du CJD, Centre des jeunes dirigeants, est accessible à l'adresse : <http://www.performanceglobale.cjd.net/>

<sup>87</sup> Amélie Rafael, « Performance et gouvernance de l'entreprise », rapport du CESE, 28 mai 2013.

économique pérenne sans performance sociale et environnementale, que l'on ne peut durablement gagner au détriment de ses parties prenantes.

Aux États-Unis, en 2015, la *Harvard Business Review* a changé sa méthodologie de notation pour son classement des meilleurs dirigeants : désormais, au-delà du fait purement financier, c'est une performance globale des groupes et entreprises qui est mesurée, à la fois sociale, économique et environnementale. La hiérarchie des dirigeants s'en est trouvée substantiellement modifiée.

### **Qu'est-ce que la gouvernance inclusive ?**

La gouvernance inclusive est le mode de régulation managériale et décisionnaire de l'entreprise contributive. En effet, le débat sur la nature et les missions de l'entreprise débouche assez naturellement sur une redéfinition de sa gouvernance. Dans le paradigme néoclassique, celle-ci est généralement définie de façon très restrictive comme l'organisation des relations entre actionnaires, conseil d'administration, conseil de surveillance et équipe de direction.

Pierre-Yves Gomez, professeur à l'EM Lyon et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises (IFGE), propose de subordonner le profit au projet et non le projet au profit<sup>88</sup>. Il en tire une approche nouvelle de la gouvernance : « On peut reformuler la définition du gouvernement de l'entreprise : c'est l'ensemble des lois, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir de ceux qui, d'une part, contrôlent le développement d'un projet viable et, d'autre part, gèrent les parties prenantes de manière à dégager un profit suffisant ; cette double responsabilité assure la continuité de l'entreprise. »

De même, la définition proposée par le professeur G. Paquet, de l'université d'Ottawa (Canada), nous semble fertile : « La gouvernance, ce sont ces circuits et réseaux qui relient actionnaires, sociétaires, travailleurs, fournisseurs, clients, groupes d'intérêt, médias, élus, fonctionnaires et autorités réglementaires des divers niveaux de gouvernement, et qui amènent les divers acteurs à coordonner leurs activités de manière à assurer une performance adéquate à l'organisation. »

---

<sup>88</sup> Pierre-Yves Gomez, « Coopération ou incitation : le rôle des ordres de gouvernance dans la trajectoire de l'entreprise », in B. Segrestin, R. Baudoin et S. Vernac (dir.), *L'Entreprise, point aveugle du savoir*, op. cit.

L'OCDE, dans ses « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE » (2004), a elle aussi intégré la notion de parties prenantes à la gouvernance, qu'elle définit comme « les relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes ».

Ces définitions permettent de réintégrer les parties prenantes et le travail dans la problématique de la gouvernance : c'est l'approche retenue par l'entreprise contributive.

### **Quel est l'impact sur la performance ?**

L'entreprise contributive cherche à optimiser les synergies entre les trois versants de la performance (économique et financière ; sociale et sociétale ; environnementale et écologique), c'est-à-dire à créer des solutions mutuellement gagnantes entre l'entreprise et ses parties prenantes. Elle vise par exemple à combiner performance sur le plan économique (compétitivité) et sur le plan social (qualité de vie au travail).

La Fondation de Dublin (Eurofound) a publié en 2013 un rapport sur les organisations du travail et la participation des salariés, reposant sur un corpus de données issues de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS)<sup>89</sup>. Elle y définit la notion de « *high involvement working organisation* » comme une organisation du travail favorable à l'autonomie, qui procure aux salariés un espace d'implication et de participation directe sur leur travail, selon deux modalités :

- 1) la définition des tâches qu'ils ont à effectuer, déterminée par les réponses données par les salariés à des questions sur la latitude dont ils disposent pour intervenir sur le séquençage de leurs tâches, la méthode d'exécution, le rythme de travail, etc. ;
- 2) l'environnement organisationnel dans lequel ils évoluent, déterminé par les réponses aux questions sur la possibilité d'implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de leur équipe, sur la capacité d'influer sur les décisions qui concernent leur travail, etc.

---

<sup>89</sup> Duncan Gallie (Nuffield College, Oxford) and Ying Zhou (University of Surrey), « Work organisation and employee involvement in Europe », Eurofound, juin 2013.

Ces deux modalités sont constitutives du corpus dans lequel s'insère le « modèle » de l'entreprise contributive.

Deux ans plus tard, Eurofound a publié un nouveau rapport sur les modalités de participation des salariés à leur travail en Europe<sup>90</sup>. Là encore, Eurofound s'appuie sur des données solides, issues cette fois de la troisième enquête ECS (European Company Survey) couvrant 32 pays européens (dont les 28 États membres de l'Union européenne). Dans ce rapport, Eurofound retient une définition de la participation des collaborateurs qui fait référence, celle donnée par John Geary et Keith Sisson, dans leur étude de 1994<sup>91</sup>. Il s'agit des « opportunités que le management donne ou des initiatives qu'il soutient sur le lieu de travail en termes de consultation, de délégation de responsabilités, de capacité de prise de décision pour leurs subordonnés, aussi bien en tant qu'individus qu'en tant que collectifs de travail. Ces opportunités ou initiatives concernent les tâches immédiates, l'organisation du travail et/ou les conditions de travail ». Il s'agit donc bien d'une approche de l'entreprise contributive, qui incorpore la réalisation du travail mais aborde aussi le fonctionnement de l'entreprise.

Les travaux d'Eurofound permettent de repérer les entreprises caractérisées par une « *High involvement working organisation* » (que nous traduisons en français par « Organisation du travail participative » ou OTP) et de les comparer avec les entreprises qui ne le sont pas. On constate alors la formation de blocs géographiques, qui mettent en évidence le caractère fortement culturel et historique du développement des OTP.

- Les pays nordiques (Danemark, Finlande et Suède) sont ceux dans lesquels la proportion des salariés travaillant dans les OTP est de loin la plus élevée. Dans ces pays, les OTP représentent déjà la forme d'organisation dominante.
- Ils sont suivis par le « bloc » des pays du Nord-Est (Estonie, Lettonie, Lituanie) et des Anglo-Saxons (Grande-Bretagne et Irlande), ce qui confirme que les OTP s'épanouissent au nord de l'Europe.
- Viennent ensuite les pays continentaux (France, Allemagne, Autriche, Belgique, Luxembourg et Pays-Bas) dans lesquels les OTP se sont peu imposées à ce jour.

---

<sup>90</sup> Agnes Akkerman, Roderick Sluiter and Giedo Jansen, « Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation », Eurofound report, décembre 2015.

<sup>91</sup> John Geary and Keith Sisson, « Conceptualizing direct participation in organizational change; the EPOC project », Eurofound, 1994.

- Enfin, on trouve les pays méditerranéens (Grèce, Italie, Portugal et Espagne) dans lesquels les OTP sont très peu développées.

Les statisticiens d'Eurofound ont procédé à des traitements pour éliminer l'impact de facteurs comme la structure de l'économie (poids des différents secteurs d'activité, taille des entreprises) ou de l'emploi (niveaux de qualification) : la structuration de ces blocs géographiques reste significative, ce qui montre la prégnance des facteurs culturels et historiques.

La France ne brille pas par la capacité de ses entreprises (et de ses organisations publiques...) à solliciter l'autonomie, l'implication et la participation de leurs salariés. Elle présente une basse fréquence des OTP, inférieure à la moyenne de l'UE à 27. Elle se situe très loin des Nordiques mais aussi des Pays-Bas, de la Grande-Bretagne, de la Belgique, du Luxembourg, de l'Irlande. Proche de l'Italie, du Portugal et de l'Espagne, elle ressemble finalement plus à un pays méditerranéen qu'à un pays continental. En particulier, l'étude EWCS fournit un indicateur qui montre le retard des entreprises contributives en France comparativement à nos voisins : la proportion des salariés qui déclarent pouvoir influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail est très faible en France : 31 % contre 40 % pour la moyenne des 28 pays de l'UE, dont 38 % en Allemagne, 45 % en Grande-Bretagne, 32 % en Italie et 39 % en Espagne. Parmi les 28 pays de l'UE, seule la Slovaquie (28 %) présente un « score » aussi faible...

Ce retard a des conséquences négatives sur la compétitivité de l'économie française car Eurofound montre que les OTP sont favorables à la fois à la performance économique (santé financière, productivité du travail, croissance de la production de biens ou services...) et à la qualité de vie au travail (moindre exposition aux environnements de travail ou aux postures pénibles, réduction des risques psychosociaux, de l'absentéisme, meilleure motivation au travail et qualité des conditions de travail, accès plus fréquent des salariés à la formation, fréquence des opportunités de promotion et d'évolution professionnelle...). Sur le plan macroéconomique, Eurofound remarque que les pays qui ont le plus développé les formes extensives d'implication des travailleurs sont aussi ceux qui bénéficient du taux d'emploi le plus fort de leur population active (chômage limité).

Il y a donc un intérêt partagé entre l'État, les dirigeants d'entreprise et les salariés à enclencher le cercle vertueux de l'entreprise contributive.

### **Pourquoi préconisons-nous d'intégrer des représentants des salariés dans les conseils mais pas ceux des autres parties prenantes ?**

Toutes les parties prenantes n'ont pas le même degré d'investissement dans l'entreprise et sa gouvernance. C'est pourquoi il est indispensable de faire la différence entre partie prenante (« *stakeholder* ») et partie constituante (« *constituency* »), ce qui amène au statut particulier des salariés et des actionnaires. Cette distinction a été perdue de vue ces dernières années alors qu'elle est au cœur de la RSE depuis ses origines. Howard Bowen, considéré à juste titre comme le père de la RSE, écrit dans son ouvrage fondateur *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) : « Une grande entreprise peut être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Au centre du cercle se trouvent les employés, dont les vies sont liées à l'entreprise. Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise, mais qui y sont rarement associés ou entièrement dépendants d'elle. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. [...] Le cercle suivant comprend les concurrents [...]. Finalement, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble<sup>92</sup>. »

De même, Edward Freeman, considéré (lui aussi à juste titre) comme le fondateur de la théorie des parties prenantes, propose différentes classifications dans son livre *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), qui mettent l'accent sur l'intensité de la relation entre la firme et ses différentes parties prenantes et reconnaît le statut particulier des salariés<sup>93</sup>.

Les salariés participent en effet directement à l'activité productive et à l'essentiel du processus de création de valeur. Ils investissent leurs ressources et sont très attachés à la

---

<sup>92</sup> H. R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper Edition, 1953.

<sup>93</sup> Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

pérennité de l'entreprise. De ce fait, ils portent une partie significative des risques, au côté des actionnaires, et cela sur le long terme<sup>94</sup>.

La présence des salariés et des actionnaires au conseil d'administration est alors parfaitement naturelle, ce qui n'est pas le cas pour les autres parties prenantes, par exemple les clients, les fournisseurs, les collectivités territoriales, les ONG<sup>95</sup>... Cela ne signifie aucunement que celles-ci n'auraient pas voix au chapitre, mais un dispositif spécifique doit être créé pour construire des relations à long terme avec elles. Ce dispositif spécifique tient compte des conflits d'intérêts potentiels, qui peuvent s'exprimer au détriment de l'intérêt social à long terme de l'entreprise et n'ont pas leur place au sein du conseil.

Par ailleurs, les représentants des salariés disposent d'une légitimité issue de l'élection selon les règles de représentativité, facteur de légitimité dont aucune autre partie prenante ne peut se prévaloir (à l'exception notable, il est vrai, des pouvoirs publics).

Enfin, il convient de tenir compte des difficultés rencontrées par les entreprises qui doivent déjà respecter deux quotas pour la composition de leur conseil (50 % d'administrateurs indépendants, 40 % de femmes), intégrer des administrateurs salariés (à la suite des lois de juin 2013 et d'août 2015) tout en évitant de composer un conseil pléthorique... Si l'on souhaite que le conseil joue pleinement son rôle, il faut éviter des équipes trop nombreuses, qui tendent à les cantonner à un rôle de chambre d'enregistrement.

## **6. L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE ET L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS : VERS UNE GOUVERNANCE À LA FRANÇAISE**

Comment parvenir à rapprocher les motivations des salariés et les finalités de leur entreprise ou de leur administration ? Comment donner davantage de poids à la parole des salariés ? Comment leur permettre de participer davantage au projet collectif ? Ces

---

<sup>94</sup> Pour la même raison, les sous-traitants (et non les simples fournisseurs), lorsqu'ils sont fortement intégrés aux processus de production de l'entreprise et dépendants de cette dernière, peuvent aussi être considérés comme des parties constituantes.

<sup>95</sup> Organisation non gouvernementale.



questions sont soulevées par la préparation de la loi Pacte, dont l'intention affichée est de trouver les moyens de « l'association des salariés à la réussite de l'entreprise ». De notre point de vue, cette association ne peut se limiter ni à un simple toilettage de la finalité légale de l'entreprise ou des statuts juridiques (section 3 du présent document), ni à une participation accrue aux résultats de l'entreprise (section 4) mais doit s'étendre à la vie de l'organisation et plus particulièrement aux décisions qui affectent les salariés.

Cette transition vers l'entreprise contributive suppose d'adopter à la fois des attitudes et des outils.

Plutôt que de se résigner à la situation délétère que connaissent beaucoup d'entreprises confrontées à ce qu'elles appellent le « désengagement » de leurs salariés, il faut commencer par entendre leur soif d'implication, de participation, d'initiatives. Voici pour l'illustrer, quelques chiffres en provenance de l'enquête « Parlons travail » menée par la CFDT durant trois mois et dévoilée en mars 2017, à laquelle ont répondu plus de 200 000 salariés<sup>96</sup> : 79 % des salariés aimeraient que leur entreprise ou leur administration ait un fonctionnement plus démocratique et qu'ils soient ainsi davantage en mesure de peser sur sa stratégie ; 73 % veulent participer davantage aux décisions importantes qui affectent leur entreprise ou administration ; 74 % préféreraient plus d'autonomie à plus d'encadrement. Ces items, qui concentrent des avis positifs aux trois quarts et davantage, dénotent un consensus fort. Mais nous sommes loin de cet idéal dans la réalité des entreprises aujourd'hui et le management a un rôle majeur à jouer pour dénouer la situation : 31 % des salariés affirment ne pas pouvoir parler librement sur leur lieu de travail ; 51 % disent ne pas pouvoir compter sur l'aide de leur supérieur ; 59 % disent que leur supérieur n'est pas soucieux de leur bien-être. Ce n'est donc pas l'engagement qu'il faut rechercher, mais l'implication : permettre à chacun de prendre sa place.

Or l'implication des collaborateurs peut s'exprimer sur trois niveaux car l'autonomie est l'incorporation du « décider » dans l'acte de travail, comme l'illustre le schéma ci-après, repris de nos travaux sur la qualité de vie au travail<sup>97</sup> :

---

<sup>96</sup> Voir les résultats complets de l'étude Parlons travail : <https://www.parlonstravail.fr/>

<sup>97</sup> Émilie Bourdu (La Fabrique de l'Industrie), Marie-Madeleine Pérétié (Aract Ile-de-France), Martin Richer (Terra Nova), « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail », Presses des Mines, octobre 2016, <http://tnova.fr/rapports/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite>

## **Les trois dimensions de l'autonomie au travail**



### **Tâches**

Pouvoir définir ses tâches : intervention sur le séquençement, la méthode d'exécution, le rythme de travail, les outils utilisés, etc.



### **Coopération**

Pouvoir influencer son environnement organisationnel et collectif : implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de son équipe, capacité à influencer sur les décisions, les modes de coopération dans le travail, etc.



### **Gouvernance**

Pouvoir s'impliquer dans la gouvernance de son entreprise : rôle et place du dialogue social, mise en œuvre d'un mode de management participatif, présence de représentants des salariés dans les organes de gouvernance, etc.

©Aract IdF, La Fabrique de l'Industrie et Terra Nova

Dans l'entreprise contributive, les trois niveaux d'intervention, de participation et d'initiative qui permettent aux salariés de s'impliquer dans le travail et sa régulation sont ainsi les suivants :

1. la définition des tâches qu'ils ont à effectuer – déterminée par la latitude dont ils disposent pour intervenir sur le séquençement de leurs tâches, le temps de cycle, le mode opératoire et la méthode d'exécution, le rythme de travail, le choix des pièces et des matériaux, les outils utilisés... ;
2. l'environnement organisationnel du collectif de travail dans lequel ils évoluent – déterminé par la possibilité d'implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de leur équipe, de la configuration de leur poste de travail, de la communication avec les postes en amont et en aval, la capacité à influencer sur les décisions qui concernent leur travail, la marge de manœuvre pour définir les modes de coopération dans le travail ;
3. leur implication dans la gouvernance de leur entreprise – rôle et place du dialogue social, importance de la négociation par rapport à la simple information et consultation, degré d'influence sur le partage de la valeur créée, mise en œuvre d'un mode de management participatif ou responsable, présence de représentants des salariés dans les organes de gouvernance.

Les outils permettant une transition douce vers le « modèle » de l'entreprise contributive doivent couvrir l'ensemble de ces trois champs. Ils existent déjà, à chacun des trois niveaux. Il reste à mieux les intégrer et surtout à leur donner davantage de visibilité et de consistance.

## 6.1. NIVEAU 1 : LA TÂCHE

« Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses représentants, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises », affirme le huitième alinéa du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 (qui fait partie du « bloc de constitutionnalité »). De fait, l'entreprise contributive est d'abord attentive à la qualité de l'environnement de travail, des conditions de travail, et ce pour deux raisons :

1. elle est soucieuse de ses externalités négatives (coûts mutualisés de la santé, coûts sociaux du mal-être au travail) ;
2. elle cherche à faire participer les salariés, à les inciter à prendre des initiatives, à valoriser des attitudes proactives, ce qui est incompatible avec des conditions de travail dégradées.

C'est pourquoi les politiques publiques doivent apporter des solutions crédibles au profond retard de la France sur la question de la pénibilité et de la qualité du travail (comme on l'a vu plus haut, 1.5.). La pénibilité du travail se maintient à un niveau élevé.

Au-delà des conditions de travail, l'entreprise contributive souhaite remettre le travail et l'autonomie que les travailleurs peuvent construire au cœur d'une gestion plus participative. Comme le relève justement dans son exposé des motifs la proposition de loi « Entreprise nouvelle et nouvelles gouvernances », « la conception de l'entreprise, telle qu'elle existe dans le droit français, [...] prend insuffisamment en compte la question du travail, pourtant à l'origine de la valeur créée<sup>98</sup> ». Repenser l'entreprise passe nécessairement par une reconnexion du travail avec les finalités de l'entreprise. Cette dernière s'opère par le dialogue professionnel, encadré par l'accord national interprofessionnel sur la QVT (Qualité

---

<sup>98</sup> Proposition de loi présentée par MM. Olivier Faure, Dominique Potier, Boris Vallaud et les membres du groupe Nouvelle Gauche, Assemblée nationale, décembre 2017.

de vie au travail)<sup>99</sup>. Ce dialogue professionnel doit être soigneusement organisé et construit, obéissant à des règles bien précises<sup>100</sup>.

Le dialogue professionnel est une bonne pratique soutenue désormais par la quasi-totalité des professionnels qui œuvrent en faveur d'une prévention primaire des risques professionnels : Anact, INRS, CNAMTS. Mais, au-delà, elle apporte des bénéfices tangibles aux entreprises qui souhaitent créer, selon l'expression d'Amartya Sen, un environnement de travail « capacitant », favorable à l'expression et au développement des talents.

D'après une étude réalisée par l'Anact en juin 2015, seuls 23 % des salariés bénéficient d'espaces de discussion sur le travail mais 79 % pensent qu'ils rendraient les salariés plus efficaces. De fait, nous considérons que cette démarche présente quatre apports essentiels, au cœur de l'entreprise contributive :

1. la dynamique de l'expression, grâce à un temps de parole libre permettant à chacun de partager ses difficultés mais aussi ses motifs de satisfaction, de confronter son point de vue sur le travail, d'identifier les problèmes relationnels au sein du groupe et avec l'extérieur, de prendre une distance par rapport aux situations de travail ;
2. les bénéfices d'un temps d'apprentissage collectif, qui permet l'acquisition progressive de l'autonomie, les ajustements, les améliorations, la consolidation des astuces expérimentées en situation de travail, les remontées de terrain vers le management ;
3. l'innovation grâce à une meilleure compréhension de ce qui « accroche » dans le travail, de ce qui permettrait d'améliorer la qualité, la meilleure réponse aux besoins des clients ;
4. la consolidation de l'identité professionnelle des salariés, par le partage de pratiques, la co-construction des normes professionnelles, de ce qui définit « un bon travail ».

---

<sup>99</sup> « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », juin 2013.

<sup>100</sup> « L'expression des salariés au travail : 7 bonnes pratiques pour réussir »,

<http://management-rse.com/2013/12/17/l'expression-des-salaries-au-travail-7-bonnes-pratiques-pour-reussir/>

Voir également le kit de l'ANACT, « Mettre en place des espaces de discussion », 30 mai 2017

<https://www.anact.fr/outils/espaces-de-discussion>

Évoquant l'approche de dialogue professionnel mise en place au sein de son groupe, Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, précise : « Ce n'est plus un dispositif qu'on vient plaquer sur une organisation de travail donnée ; c'est la façon dont s'organise le travail qui le fait vivre jour après jour. C'est ce qui lui donne sa force et décuple l'aptitude de l'entreprise à accroître son efficience. » Et il ajoute : « En termes de performance et de compétitivité, l'enjeu de cette démarche à forte résonance humaine et sociale est de taille. Il s'agit en fait de transformer des entreprises obéissantes (à des managers, à des référentiels, à des procédures...) en des entreprises intelligentes où les équipes apprennent chaque jour dans et par l'action. Imagine-t-on un seul instant que les clients, les employés et les investisseurs de telles entreprises ne leur manifestent pas demain une forte loyauté<sup>101</sup> ? »

Dans son rapport co-rédigé avec Henri Lachmann (Schneider Electric) et Christian Larose (CGT) sur « Bien-être et efficacité au travail », remis au Premier ministre en 2010, l'actuelle ministre du Travail, Muriel Pénicaud, recommandait aux entreprises d'avancer rapidement dans cette voie : « Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité. [...] Les espaces de régulation et de discussion sont indispensables, à plusieurs titres : pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail, et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées<sup>102</sup>. »

**Proposition 7** : Saisir l'opportunité créée par la loi Rebsamen d'août 2015, qui a organisé les négociations obligatoires dans les entreprises en trois temps et thématiques, dont l'une (annuelle) portant sur la qualité de vie au travail, le cas échéant la pénibilité, et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ce qui englobe notamment les sujets « discriminations », « insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés », « régime de prévoyance et complémentaire santé ». Intégrer dans cette

---

<sup>101</sup> Préface à « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité », op. cit.

<sup>102</sup> Muriel Pénicaud, Henri Lachmann et Christian Larose, « Bien-être et efficacité au travail », rapport remis au Premier ministre François Fillon, 17 février 2010.

négociation la construction d'un accord (ou d'un relevé de décision) permettant d'organiser le dialogue professionnel en utilisant le canevas proposé par l'accord QVT de juin 2013.

## 6.2. NIVEAU 2 : LA COOPÉRATION

Par rapport à nos voisins, le dialogue social en France se caractérise par sa dualité, avec d'un côté les IRP (Institutions représentatives du personnel), qui pratiquent l'information et la consultation, et, de l'autre, les délégués syndicaux, qui négocient. Historiquement, le modèle très largement dominant en Europe est celui de la négociation. Sous l'influence de la philosophie poussée par la Commission européenne, notamment au travers de la Directive sur l'information-consultation, la plupart des États membres ont créé ou développé une « filière IRP », mais l'essentiel du dialogue social passe par la négociation, même si, dans plusieurs pays comme les Pays-Bas, les IRP ont acquis un poids presque aussi important qu'en France. Dans de nombreux pays, l'information-consultation et la négociation se déroulent dans les mêmes instances : c'est le cas notamment de l'Allemagne avec le *Betriebsrat*. Bien représentés au sein des conseils de surveillance (entreprises de plus de 500 salariés), les représentants du personnel disposent aussi de droits étendus dans les *Betriebsrat*, équivalents de nos comités d'entreprise (dont la création cependant est obligatoire dès 5 salariés contre 50 chez nous). Excellent connaisseur du système allemand, Udo Rehfeldt, chercheur à l'Ires en charge du groupe Relations professionnelles rappelle qu'ils « disposent de droits de codétermination sur tout un panel de sujets. Par exemple, ils peuvent faire usage d'un droit de veto suspensif sur des sujets comme les heures supplémentaires<sup>103</sup> ». À l'inverse, la France est le pays qui a le plus nettement dissocié les deux mécanismes.

Cette dissociation s'exerce au détriment de la négociation et en faveur d'un modèle de dialogue social qui a tendance à « tourner sur lui-même » sans parvenir réellement à influencer les décisions managériales. Le formalisme de l'information-consultation conduit les directions et les DRH à informer, à consulter... et à mettre en œuvre leur projet sans nécessairement tenir compte de ce qui a précédé. Que l'avis recueilli soit positif ou négatif n'y change parfois rigoureusement rien ! On en arrive ainsi à ce paradoxe : les chiffres des

---

<sup>103</sup> « Représentants du personnel : le curieux modèle allemand du Medef », *Challenges*, 31 octobre 2014.

études européennes montrent que, en France, on consacre beaucoup de moyens (temps, argent, informations) au dialogue social, mais que celui-ci produit très peu de résultats quant à sa capacité à modifier les décisions<sup>104</sup>.

**Proposition 8** : Le conseil d'entreprise, qui serait doté de droits plus décisionnels et dont la création par accord majoritaire est rendu possible par les ordonnances Travail, peut constituer le creuset d'une nouvelle approche du dialogue social, qui passerait davantage par la négociation tout en réduisant le formalisme de l'information-consultation. Nous proposons que les moyens dont disposent les représentants du personnel pour préparer les informations-consultations (temps, recours aux expertises) soient progressivement redéployés sur les négociations (préparation, construction de scénarios, chiffrage...).

Au-delà du dialogue social, c'est aussi sur l'ensemble de la ligne managériale qu'il faut intervenir afin de faire progresser un management responsable, c'est-à-dire une approche plus attentive aux parties prenantes, à la sollicitation des initiatives des collaborateurs, au temps long et à la performance globale. Dans une tribune sur la redéfinition de la société, Patrick d'Humières, directeur du programme exécutif entreprise durable de CentraleSupélec, invite à dépasser les aspects juridiques : « Plus que la définition de la société, c'est le paradigme du management qu'il faut changer. Au-delà des codes, ce qui est en cause est l'avènement d'un nouveau management, celui du modèle de performance globale, voulu par la gouvernance, encouragé par les actionnaires, soutenu par la société civile et la régulation, qu'on appellera le modèle de l'entreprise durable par opposition au modèle ancien de l'entreprise productive. Depuis l'invention du rapport intégré ce modèle est bien formalisé, dans toutes ses dimensions. Les experts académiques, longtemps attachés à enseigner la seule maximisation des capitaux, sont mobilisés (à Harvard, Cambridge, HEC) pour proposer cette démarche repensée qui va beaucoup plus loin

---

<sup>104</sup> Ainsi, par exemple, les enquêtes européennes de la Fondation de Dublin (Eurofound) montrent que le dialogue social en France se nourrit d'une grande quantité d'informations remises aux représentants du personnel mais, en revanche, notre pays est très mal positionné quant à la proportion de représentants du personnel qui estiment que leur action exerce une influence sur les décisions de la direction de leur entreprise. Pour les détails, voir « Le dialogue social à la française, chef d'œuvre en péril », <http://management-rse.com/2017/01/05/dialogue-social-a-francaise-chef-doeuvre-peril/>

qu'une relation empathique entre l'entreprise et la société civile, comme on a cru que cela suffisait dans les années 2000<sup>105</sup>. »

**Proposition 9 :** Promouvoir les approches de management responsable dans le cursus des grandes écoles (de gestion, d'ingénieurs et d'administration) et des universités ainsi que dans les offres de formation continue.

### 6.3. NIVEAU 3 : LA GOUVERNANCE

#### 6.3.1. Étendre la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration

Le conflit séculaire entre capital et travail a la vie dure en France et rend toute évolution délicate. Lorsque la présence des administrateurs salariés a été élargie au secteur privé (loi de Sécurisation de l'emploi de juin 2013, qui résultait de l'accord national interprofessionnel de janvier de la même année), cet élargissement a été opéré avec un seuil d'application très haut (5 000 salariés)<sup>106</sup>. Cela donnait à la France un record d'Europe puisque ce seuil était de loin le plus haut pratiqué par les 18 pays qui mettent en œuvre un dispositif équivalent<sup>107</sup>.

Il a fallu la loi Rebsamen (août 2015) pour abaisser ce seuil à un niveau plus raisonnable de 1 000 salariés. Il reste cependant parmi les plus élevés en Europe. Dans les pays scandinaves, le seuil de déclenchement est beaucoup plus bas (25 salariés en Suède, 30 en Norvège, 35 au Danemark et 150 en Finlande). En Allemagne, il est inférieur de moitié (500 salariés).

**Proposition 10 :** Nous proposons un abaissement du seuil à 500 salariés, qui nous rapprocherait du modèle européen. Il deviendrait effectif à la fin de l'actuelle législature en

---

<sup>105</sup> Patrick d'Humières, « Redéfinir la société commerciale, un enjeu de modèle, symbolique et managérial », e-RSE.net, 23 janvier 2018.

<sup>106</sup> Des représentants des salariés étaient déjà présents dans les conseils des entreprises publiques ou anciennement publiques (privatisées).

<sup>107</sup> Le second seuil le plus élevé se situait à 1 000 salariés pour les entreprises privées du Luxembourg et les entreprises publiques espagnoles.



2022, afin de laisser aux entreprises et aux organisations syndicales le temps de se préparer à ces responsabilités nouvelles.

Il faut également agir sur le deuxième paramètre qui, lui aussi, contribue à brider le dispositif et l'empêche de révéler pleinement son potentiel : le nombre d'administrateurs salariés dans chaque conseil est aujourd'hui limité à un membre pour les organes comportant jusqu'à douze administrateurs, et deux au-delà. À ce niveau, la présence des administrateurs salariés n'est pas suffisante pour véritablement peser sur l'orientation des débats du conseil. Elle relève pour l'essentiel d'un dispositif de « témoignage ». Écoutons Pierre Victoria, qui rend compte de son expérience d'administrateur salarié au sein de Veolia et de celle de ses collègues : « La solitude de l'administrateur est parfois grande au sein des conseils. Il lui est difficile de rompre le consensus de ces assemblées où le vote est l'exception et l'unanimité la règle<sup>108</sup>. »

**Proposition 11** : Dans son rapport d'évaluation de la loi de Sécurisation de l'emploi, le groupe de travail de Terra Nova a préconisé de retenir la proportion d'un tiers d'administrateurs salariés (pour les entreprises de plus de 1 000 salariés), afin « d'aligner la France sur les meilleures pratiques européennes<sup>109</sup> ».

Cinq raisons plaident en ce sens.

1) Le consensus syndical, qui n'existait pas parmi les organisations de salariés, est désormais formé. Comme le note le document de référence des secondes Assises des administrateurs salariés<sup>110</sup>, « les organisations syndicales estiment que le nombre des administrateurs salariés dans les conseils devrait évoluer pour passer à 1/3 ».

2) Une étude de l'ETUI (European Trade Union Institute) montre la corrélation entre la proportion d'administrateurs salariés parmi les administrateurs et leur perception de leur degré d'influence sur les décisions<sup>111</sup>.

---

<sup>108</sup> Pierre Victoria, « La démocratie dans l'entreprise : le rôle des administrateurs salariés », rapport de la Fondation Jean-Jaurès, 16 mars 2017.

<sup>109</sup> Christian Pellet et Martin Richer, « Quels enseignements tirer de la mise en œuvre de la loi de Sécurisation de l'emploi pour orienter la réforme de notre démocratie sociale ? », rapport Terra Nova, 5 juillet 2016.  
<http://tnova.fr/rapports/quels-enseignements-tirer-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-loi-de-securisation-de-l-emploi-pour-orienter-la-reforme-de-notre-democratie-sociale>

<sup>110</sup> « Secondes Assises des Administrateurs Salariés ; Synthèses des enquêtes », 28 mars 2017.

<sup>111</sup> « Benchmarking Working Europe 2014 », avril 2014.

3) Les travaux de la sociologue américaine Rosabeth Kanter, professeur à l'université de Harvard, montrent qu'il faut qu'un groupe minoritaire représente au moins 35 % des effectifs d'une organisation pour influencer son mode de fonctionnement et donc ses performances. On peut rappeler aussi les travaux expérimentaux menés par le psychologue Solomon Asch et publiés en 1951, qui démontrent le pouvoir du conformisme sur les décisions d'un individu au sein d'un groupe. Asch met en évidence un taux d'influence sociale minimale, qui est de 32 %. James Whittaker et Robert Meade ont répliqué l'expérience d'Asch dans plusieurs pays et ont découvert des taux de conformisme très similaires.

4) L'analyse du paysage européen montre que la proportion d'administrateurs salariés la plus communément retenue par nos voisins est d'un tiers (Autriche, Danemark, Hongrie, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas). En Allemagne, c'est cette même proportion d'un tiers qui s'applique pour les entreprises de plus de 500 salariés, mais au-delà de 2 000 salariés, la proportion des administrateurs salariés passe à la moitié (le président ayant voix prépondérante en cas de partage)<sup>112</sup>.

5) Puisque l'évolution de nos règles sociales donne de plus grandes latitudes à la négociation d'entreprise dans la définition de nos règles sociales, élever à un tiers la proportion de représentants des salariés dans les organes de gouvernance constituerait une évolution équilibrée susceptible d'accélérer les mutations culturelles nécessaires à notre économie. Dans son rapport sur la compétitivité, qui a fortement pesé dans les inflexions opérées au début du quinquennat de François Hollande (pacte de responsabilité, politique industrielle...), Louis Gallois faisait d'ailleurs de la présence d'une proportion significative d'administrateurs salariés, un point d'équilibre pour nouer le volontarisme des acteurs sociaux<sup>113</sup>. La seconde proposition élaborée dans son rapport visait à introduire dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises « au moins 4 représentants des salariés, sans dépasser le tiers des membres ». Sachant que le nombre moyen d'administrateurs dans les sociétés du SBF 120 est de 12, la proportion d'un tiers se serait appliquée à bon nombre de conseils. Il est vrai que cette proposition était ciblée sur les très grandes entreprises (de plus de 5 000 salariés).

---

<sup>112</sup> Pour plus de précisions, voir « Administrateurs salariés : le paysage européen », Metis, 24 mars 2013, [http://www.metiseurope.eu/administrateurs-salaries-le-paysage-europeen\\_fr\\_70\\_art\\_29600.html](http://www.metiseurope.eu/administrateurs-salaries-le-paysage-europeen_fr_70_art_29600.html)

<sup>113</sup> Louis Gallois, commissaire général à l'investissement, « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », rapport au Premier ministre, 5 novembre 2012.

**Proposition 12** : Pour les conseils d'entreprises de 500 à 1 000 salariés et de moins de 12 administrateurs, nous proposons de retenir la désignation de 2 administrateurs salariés (contre un seul dans le dispositif actuel) pour tenir compte de la difficulté à s'imposer seul dans un groupe humain.

En contrepartie, les organisations syndicales doivent redoubler d'efforts pour présenter des candidats de qualité, capables d'adopter la posture si particulière que requiert ce mandat. En particulier, elles doivent engager des démarches proactives dans les entreprises concernées pour susciter l'intérêt de leurs adhérents et des salariés.

### **Arguments positifs**

Les « Assises des administrateurs salariés » organisées par le Collège des Bernardins, l'IFA (Institut français des administrateurs), le cabinet Descartes Legal et l'association RDS (Réalités du dialogue social) constituent un point de repère toujours pertinent pour constater les avancées. À l'occasion des premières Assises (mars 2015) avaient été documentés six apports essentiels de la présence des représentants des salariés dans les conseils, à savoir :

1. accroître la diversité des profils au sein du conseil ;
2. élargir le champ d'intervention du conseil et renouveler la gouvernance ;
3. évoluer vers des relations sociales plus constructives ;
4. construire des compétences sur la durée ;
5. envoyer un signal de confiance aux salariés ;
6. jouer le jeu d'une gouvernance partenariale.

Déjà, à l'époque, ces six apports semblaient relativement consensuels, aussi bien parmi les syndicats que parmi les dirigeants d'entreprises<sup>114</sup>.

Les secondes Assises des administrateurs salariés se sont tenues le 28 mars 2017 au Collège des Bernardins et ont permis à nouveau de donner la parole à des administrateurs (salariés ou non), à des représentants des syndicats et à des dirigeants d'entreprise, dans une perspective d'évaluation. En amont de cet événement, des rencontres, auxquelles

---

<sup>114</sup> « Administrateurs salariés : 6 opportunités en jachère »  
<http://management-rse.com/2015/04/14/administrateurs-salaries-6-opportunites-en-jachere/>

nous avons eu le plaisir de participer, se sont tenues avec les responsables concernés des organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, Unsa) ainsi qu'avec plusieurs dirigeants et administrateurs de grandes entreprises, cotées ou non, qui ont accepté de partager leur diagnostic (notamment Air France, Alstom, Axa, BNP, Bouygues, Casino, CNP Assurances, Decaux, Fromageries Bel, Hermès, Institut Pasteur, Safran, Saint-Gobain, Schneider, Total, Valeo, Vallourec). Par ailleurs, nous participons à l'animation d'un groupe de travail et d'échanges composé d'administrateurs salariés sous l'égide de l'IFA, qui permet, là aussi, des échanges d'une grande richesse.

Pour reprendre les termes de la synthèse des secondes Assises effectuée par le cabinet KPMG, « l'apport des administrateurs salariés est généralement perçu comme positif même si leur participation aux travaux des conseils peut soulever quelques difficultés ou nécessiter des ajustements<sup>115</sup> ».

Du côté des organisations syndicales, le soutien quasi unanime n'a pas faibli. Comme le remarque le document de référence remis aux participants aux Assises, qui fait la synthèse des rencontres évoquées ci-dessus, « toutes les organisations syndicales de salariés, certaines depuis longtemps, sont favorables à la présence d'administrateurs salariés dans les conseils, à l'exception de FO, qui critique la coresponsabilité qu'elle implique, mais qui laisse à ses adhérents la possibilité d'être désignés comme administrateur salarié. [...] Toutes soulignent que la présence d'administrateurs salariés ne doit pas être l'occasion de réduire les rôles des institutions représentatives des personnels (IRP)<sup>116</sup> ».

On note cependant l'apparition d'une certaine lassitude exprimée soit par des administrateurs salariés soit par des responsables syndicaux, qui souhaiteraient voir ces administrateurs peser davantage sur les débats et les orientations des conseils alors que ce mandat est souvent jugé ingrat. Cette frustration apparaissait clairement dans l'enquête auprès des administrateurs salariés dévoilée lors des premières Assises en 2015 : ils estiment très majoritairement (88 %) avoir un impact sur le conseil et sur les sujets qui leurs semblent importants mais cet impact est plus souvent « peu significatif » (53 %) que « assez significatif » (33 %). Comme le note le document de synthèse précité, « parmi les

---

<sup>115</sup> KPMG, « La lettre de la Gouvernance », juin 2017.

<sup>116</sup> « Secondes Assises des Administrateurs Salariés ; Synthèses des enquêtes », 28 mars 2017.

difficultés, on note le fait que la fonction de l'administrateur salarié et l'absence de mandat syndical ne sont pas attractives pour des membres d'organisations syndicales qui ont en général un profil "militant". En outre, l'importance du rôle de l'administrateur salarié n'est pas bien connue par les salariés et sa reconnaissance reste confuse (cf. le faible taux de participation aux élections d'administrateur salarié quand il y en a). Globalement, on note que les administrateurs salariés ont souvent une expérience syndicale confirmée ».

Du côté des dirigeants, le document de synthèse note que les principales craintes exprimées initialement comme les problèmes de compétence, de posture des administrateurs salariés, de difficultés liées à la confidentialité, ne se sont pas matérialisées. Au contraire, « globalement, les personnes rencontrées sont favorables à la présence d'administrateurs salariés dans les conseils et jugent que leurs apports sont positifs (même dans certaines entreprises qui étaient fortement opposées à leur institution). Elles considèrent que les administrateurs salariés augmentent la diversité des points de vue au sein du Conseil et que leur présence contribue par là à la qualité de ses travaux. [...] Même si, pas plus que les autres administrateurs, ils n'ont toutes les compétences nécessaires, les administrateurs salariés sont jugés globalement utiles, on reconnaît la pertinence de leurs contributions, et on les respecte ».

Alors que la « consanguinité » des conseils en France, dont la composition est encore très marquée par les effets de réseaux, la reproduction des élites, des liens de dépendance réciproque et une certaine survivance des « noyaux durs », est vue comme un facteur de vulnérabilité, la plus grande diversité représentée au sein du conseil est vue de façon positive.

### **Réponses aux objections**

**Objection n° 1** : L'implémentation française du dispositif donnerait un poids trop important aux administrateurs salariés.

Quatre réponses peuvent être apportées à cette objection.

1 – À suivre le débat sur la présence des administrateurs salariés tel qu'il se déroule en France, on a parfois l'impression que notre pays s'aventure dans une voie inexplorée et particulièrement innovante. Au contraire, la présence des administrateurs salariés au sein

des conseils est une pratique générale – plutôt qu'une exception – aujourd'hui mise en œuvre par 18 pays parmi les 27 que compte l'Union, dont 14 avec un modèle plutôt abouti, en ce sens qu'il concerne les sociétés privées et pas seulement les entreprises publiques. Au sein du CAC 40, seuls 52 sièges d'administrateur sont occupés par des représentants des salariés aujourd'hui. Cela représente 9 % sur un total de 560. C'est beaucoup moins qu'en Allemagne, où 50 % des membres des conseils de surveillance (dans les entreprises d'effectif supérieur à 2 000) sont des salariés. Comme le souligne Christophe Clerc, avocat et enseignant à Sciences Po, la France doit rattraper son retard : « Nos principaux voisins européens ont introduit des administrateurs salariés dans leurs conseils dès l'après-guerre comme ce fut le cas en Allemagne, ou dans le courant des années 1970 pour le Danemark, la Suède ou la Norvège. La France, elle, est restée en retrait de ce mouvement<sup>117</sup>. »

2 – La présence des représentants des salariés au sein des conseils constitue une contrepartie pertinente au poids croissant donné à la négociation d'entreprise. La loi d'habilitation de 2017, qui a autorisé le gouvernement à réformer le Code du travail par ordonnances, prévoyait bien d'améliorer la représentation des salariés dans les conseils, avant que cette possibilité soit abandonnée. Cette proposition était en effet cohérente avec la philosophie contractualiste du projet porté par le chef de l'État.

3 – Le nombre de représentants du personnel amenés à siéger au conseil (1 dans les conseils de 12 membres et moins, 2 dans les autres cas) est finalement très réduit. Il est inférieur aux dispositions françaises existantes (s'appliquant aux entreprises nationalisées ou privatisées) ; aux recommandations du rapport Gallois (minimum 4 administrateurs salariés) ; à celles d'un autre dirigeant d'entreprise, Jean-Louis Beffa (3 administrateurs salariés) ; aux annonces gouvernementales (le pacte national pour la croissance présenté début novembre 2012 prévoyait au minimum 2 administrateurs salariés) ; mais aussi à la proportion la plus courante en Europe qui est d'un tiers.

4 – Les apports des administrateurs salariés sont réels, notamment parce qu'ils contribuent à déplacer les préoccupations et les débats du conseil vers des sujets stratégiques. L'enquête dévoilée lors des premières Assises apporte une confirmation sur les thèmes

---

<sup>117</sup> Christophe Clerc, « Dans une entreprise, les salariés aussi prennent des risques », *Les Échos*, 5 janvier 2018 (propos recueillis par Marie Bellan).

d'intérêt des administrateurs salariés: une large majorité d'entre eux souhaiterait que le conseil passe plus de temps sur les enjeux RH (66 %) et la stratégie (59 %) mais également l'innovation et la recherche (38 %), la RSE (32 %) et l'analyse des risques (30 %). À l'inverse, la rémunération des dirigeants, sujet qui effrayait les détracteurs de la réforme, n'est citée qu'en dernière position des thèmes d'intérêt, à 7 % seulement.

**Proposition 13 :** Le code Afep-Medef (révisé en 2013 pour prendre en compte la présence des administrateurs salariés dans le secteur privé) laisse une grande latitude aux conseils d'administration sur leur présence dans les comités du conseil. Ces derniers se sont multipliés ces dernières années si bien qu'une partie croissante de l'activité des administrateurs s'y déroule désormais. Le code se contente de « conseiller » qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations. De son côté, l'IFA (2013) conseille plus largement leur participation aux travaux des comités. Nous préconisons une modification de ce code de gouvernance afin que l'accès des administrateurs salariés aux comités soit explicitement ouvert (avec cependant la possibilité d'un refus motivé par écrit par le président et communiqué à l'AG des actionnaires).

**Objection n° 2 :** la présence des administrateurs salariés constituerait un facteur négatif sur la compétitivité.

La plus grande diversité d'origines, de formations, de points de vue représentée au conseil du fait de la présence des administrateurs salariés exerce un effet positif sur la performance. Xavier Hollandts, Zied Guedri et Nicolas Aubert concluent d'une étude empirique conduite sur 233 entreprises du SBF 250, que « la présence de salariés au conseil d'administration est positivement associée à la performance de l'entreprise, à l'inverse des administrateurs indépendants<sup>118</sup> ». Dans un rapport du CAS (aujourd'hui France Stratégie), Salima Benhamou fait état d'études économiques attestant le lien de causalité et précise que « des gains de performance sont particulièrement constatés lorsqu'il existe dans les CA des administrateurs salariés appartenant à des organisations syndicales<sup>119</sup> ».

---

<sup>118</sup> « Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 », in Aline Conchon et Marie-Noëlle Auberger, « Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise », La Documentation française, 2009.

<sup>119</sup> Salima Benhamou, « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés », rapport du CAS, juin 2010.

En 2005, la Fondation Hans Böckler Stiftung estimait que, sur les 30 entreprises dégagant la meilleure rentabilité en Allemagne, 27 étaient organisées selon le principe de la codétermination paritaire, c'est-à-dire que leur conseil de surveillance incluait la moitié d'administrateurs salariés<sup>120</sup>. Contrairement aux préventions parfois soulevées, deux chercheurs allemands ont montré que le passage à la codétermination paritaire par les entreprises n'a pas d'effets négatifs sur le cours boursier de leur action<sup>121</sup>. Une autre étude sur le rôle de la représentation salariale dans les conseils d'administration en Allemagne montre que l'impact sur la valeur de marché des firmes est positif et que la présence de salariés au conseil se traduit aussi par une meilleure circulation de l'information, dont bénéficie le management de l'entreprise<sup>122</sup>. Trois autres économistes ont montré l'impact positif de la codétermination sur l'innovation et sur la productivité<sup>123</sup>. Dans leur opuscule très documenté sur le panorama européen de la codétermination, Jean-Louis Beffa et Christophe Clerc signalent qu'en Allemagne, « 71 % des employeurs du DAX 100 et 64 % des employeurs en général approuvent le système » qui a par ailleurs « reçu le soutien de dirigeants d'entreprises prestigieuses comme Porsche, DaimlerChrysler, Volkswagen, Adidas, TUI, Deutsche Telekom ou Deutsche Post<sup>124</sup> ». La forte présence des administrateurs salariés dans les entreprises de pays comme l'Allemagne, l'Autriche, les Pays-Bas, les pays scandinaves ou la Finlande, qui tous obtiennent des résultats positifs en termes d'emploi et de compétitivité, suffit à contredire l'idée, souvent assenée sans démonstration, que la codétermination serait l'ennemie de l'efficacité économique.

**Objection n° 3 :** la présence des administrateurs salariés pose des problèmes de confidentialité.

Les craintes concernant la confidentialité n'ont pas lieu d'être. Voici ce qu'en dit l'IFA, bien placé pour connaître cette question : « En ce qui concerne la communication par les

---

<sup>120</sup> « Allemagne : la cogestion à l'épreuve des restructurations », *Les Échos*, 22 février 2005.

<sup>121</sup> T. Baums, B. Frick, « Codetermination in Germany: the impact of court decisions on the market value of the firm », *Economic Analysis*, 143-161, 1998.

<sup>122</sup> Fauver, Larry & Fuerst, Michael E., « Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards », *Journal of Financial Economics*, Elsevier, vol. 82, 2006.

<sup>123</sup> Kraft, K. and J. Stank, « Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivitäten deutscher Unternehmen », *Schmolers Jahrbuch*, 124, 421-449, 2004 ; Fitzroy, F. R. and K. Kraft, « Codetermination, efficiency and productivity », *British Journal of Industrial Relations*, 43 (2), 233-247, 2005.

<sup>124</sup> Jean-Louis Beffa et Christophe Clerc, « Les chances d'une codétermination à la française », *Prisme*, n° 26, centre Cournot, janvier 2013.



administrateurs salariés aux autres salariés, et les risques de perte de confidentialité nous pouvons souligner qu'il ne semble pas exister de risques là où le Président a fixé des règles "ad-hoc" pour codifier ces éléments, notamment par l'intermédiaire du règlement intérieur du conseil d'administration. Au final, seul un quart des administrateurs exécutifs et autres administrateurs déplore un risque d'altération des discussions stratégiques ce qui laisse une large part favorable à la contribution des administrateurs salariés aux débats du conseil<sup>125</sup> ». Jean-Louis Beffa et Christophe Clerc soulignent également que ce problème de confidentialité est un leurre : le risque existe depuis 1946 (c'est depuis cette date que le secrétaire du comité d'entreprise peut assister – avec voix consultative – aux délibérations du conseil) mais ne s'est que très exceptionnellement manifesté<sup>126</sup>. Ce jugement confirme celui des administrateurs salariés eux-mêmes : d'après l'enquête des premières Assises, ils sont 79 % à considérer que la confidentialité ne leur a que « rarement » (à 36 %) ou « très rarement ou jamais » (43 %) posé de problèmes.

**Objection n° 4** : les administrateurs salariés n'ont pas la formation nécessaire pour assurer leur mandat.

L'objectif est de donner aux salariés la capacité d'être des administrateurs à part entière. Des moyens ont été spécifiquement prévus et semblent donner satisfaction sur le plan quantitatif. La loi Rebsamen adoptée en août 2015 a créé un plancher minimal de vingt heures de formation par an pour les administrateurs salariés<sup>127</sup>. Dans cette approche, il s'agit d'un effort de formation continu, tout au long de la durée du mandat. Les solutions et les offres de formation existent désormais et sont dans l'ensemble jugées de bon niveau mais encore faut-il que l'ensemble des administrateurs salariés en cours de mandat aient eu l'opportunité de les suivre.

**Proposition 14** : Au-delà de la formation de base *stricto sensu*, il faut concevoir un parcours d'intégration et d'acquisition de compétences « tout au long du mandat », qui doit correspondre au profil très variable des administrateurs salariés et à leur implication éventuelle dans un ou plusieurs comités du conseil. Selon la nature des comités auxquels

---

<sup>125</sup> IFA, « Administrateurs salariés : un atout pour la gouvernance des entreprises françaises », février 2006.

<sup>126</sup> Jean-Louis Beffa et Christophe Clerc, « Les chances d'une codétermination à la française », op. cit.

<sup>127</sup> Décret du 3 juin 2015. Cette formation s'ajoute aux quinze heures de préparation dont disposent les représentants des salariés pour chaque réunion du conseil d'administration (ou du conseil de surveillance).

ils participent (nominations, rémunérations, audit, stratégie...), les compétences nécessaires pour assurer le mandat sont très différentes. Les besoins en formation des administrateurs salariés ne devraient pas être abordés et traités seulement en début de mandat. Ils devraient être suivis et faire partie des débats à l'occasion d'une bonne pratique qui se développe : l'auto-évaluation du conseil.

Certes, le mandat d'administrateur salarié réclame des compétences techniques, des savoirs. Mais il est davantage encore conditionné par des savoir-être : posture (capacité à s'affirmer) et positionnement (agir en fonction de l'intérêt social). Cette facette de la compétence s'acquiert et se développe « en marchant ». Il est d'autant plus important que ces administrateurs puissent se rencontrer pour échanger, se conforter, améliorer leurs pratiques.

**Proposition 15 :** Développer les cercles d'administrateurs salariés, qui ont été créés au sein des organisations syndicales et, de façon plus œcuménique, au sein de l'IFA.

L'enquête dévoilée lors des premières Assises a montré que, à une très forte majorité (76 %), les administrateurs salariés considèrent que la prise en compte de leur mandat dans leur parcours professionnel ne fait pas l'objet d'une attention suffisante de la part de leur entreprise. 43 % d'entre eux considèrent qu'à la fin de leur mandat ils seront renvoyés dans leur emploi d'origine sans promotion ; 37 % ne savent pas et sont plutôt inquiets sur ce sujet ou partiront en retraite. Seuls 3 % pensent qu'ils seront promus, et 16 % qu'ils bénéficieront d'une évolution vers une autre fonction tenant compte de leur expérience au conseil. Laisser se pérenniser une telle situation risque de décourager les bonnes candidatures au mandat d'administrateur salarié... ce qui ne devrait pas laisser les dirigeants indifférents.

**Proposition 16 :** Pour permettre aux administrateurs salariés de valoriser leur expérience acquise lors de leur mandat, demander à l'IFA et/ou au Cnam ou à l'Afpa de développer un module spécifique de VAE (validation des acquis de l'expérience). Donner aux administrateurs salariés une place dans la communication institutionnelle et financière de l'entreprise (rapport annuelle, plaquette...) qui montre que leur présence au conseil est appréciée.

Un autre facteur très favorable pour aider les administrateurs salariés à bien tenir leur rôle est leur mode de désignation au conseil. C'est l'assemblée générale qui choisit une modalité de désignation parmi les quatre proposées par la loi. Ces dernières années, et pour des raisons de simplicité, les entreprises ont privilégié le mode de désignation par le comité d'entreprise, le comité de groupe ou le comité d'entreprise européen. Pourtant, le mode de l'élection par les salariés était privilégié par les dispositifs antérieurs<sup>128</sup>. L'élection confère aux administrateurs salariés une plus forte légitimité, soutenue par le suffrage de leurs collègues, que la désignation. Par ailleurs, « l'élection contribue à distendre le lien entre l'administrateur et l'organisation syndicale dont il provient : cela lui confère une certaine autonomie de décision et prévient du risque qu'il ne soit qu'un portevoix<sup>129</sup> ». Elle est cohérente avec la réforme de la représentativité issue de la loi d'août 2008, qui confie un rôle privilégié aux organisations représentatives et consolide la légitimité des acteurs engagés dans la négociation d'entreprise. Enfin, l'élection présente l'intérêt de faire connaître le rôle et les attributions des administrateurs salariés à l'ensemble des salariés, favorisé par une campagne électorale animée.

**Proposition 17 :** Le mode de l'élection (à partir des candidatures présentées par les seules organisations syndicales représentatives) devrait être privilégié systématiquement pour désigner les administrateurs salariés. Les entreprises qui tiendraient cependant à retenir l'un des trois autres dispositifs prévus par la loi devraient en informer l'assemblée générale et obtenir son accord. Le code Afep-Medef devrait incorporer ces orientations.

**Objection n° 5 :** les administrateurs salariés feraient preuve de comportements inadéquats.

Des progrès sensibles ont déjà été enregistrés dans ce domaine puisque les dirigeants et administrateurs interrogés en amont des secondes Assises ont constaté que « le comportement des administrateurs salariés est significativement différent de celui qu'avaient les représentants du CE au conseil : les administrateurs salariés ont globalement bien compris leur rôle et leurs responsabilités en tant qu'administrateurs ; la crainte d'avoir des "militants" au conseil n'est globalement pas confirmée ». On peut noter

---

<sup>128</sup> Malheureusement et sauf exception, cette élection ne concerne que les salariés du périmètre France, ce qui est discutable dans le cas de groupes fortement internationalisés.

<sup>129</sup> « Réussir la mise en place des administrateurs salariés », note de la Fabrique de l'Industrie, juillet 2014.

également l'acceptation (globalement) par les syndicats français de l'obligation d'abandon des mandats syndicaux (une particularité française unique en Europe) conforme à la nécessaire séparation des rôles et de nature à écarter des conflits d'intérêts ou de loyauté. Cela montre que le changement de posture (représenter l'intérêt social et non les salariés à proprement parler) s'accompagne d'un changement de rôle. Rappelons enfin que l'image parfois dégradée dont disposent certains dirigeants des administrateurs salariés est parfois déformée par les administrateurs salariés « 1<sup>re</sup> génération » (entreprises publiques ou anciennement publiques).

A contrario, il est dommage de constater que les entreprises ne valorisent presque jamais le rôle des administrateurs salariés auprès des salariés et, sous couvert des éventuelles (et réelles) questions de confidentialité, brident les communications des administrateurs salariés vers le corps social qui les a élus ou fait désigner<sup>130</sup>.

**Proposition 18 :** Maintenir l'incompatibilité du mandat d'administrateur salarié avec tout mandat de représentant du personnel, qui facilite la posture adéquate au sein du conseil, mais, en contrepartie, permettre (et favoriser) une communication plus ouverte et plus riche entre les administrateurs salariés et les salariés de l'entreprise. Sans révéler les discussions confidentielles au sein du conseil, un administrateur salarié peut parfaitement expliciter son opinion et, par exemple, prendre parti sur la stratégie. Les moyens de communication de l'entreprise, notamment les publications internes et les intranets, devraient lui permettre d'en faire état.

Enfin, le risque de multiplication des conflits d'intérêts est contenu par les règles strictes de gouvernance, les codes de conduite et de transparence qui s'imposent à tous les administrateurs.

**Objection n° 6 :** l'intégration de toutes les parties prenantes importantes au sein du conseil rendrait ce dernier ingouvernable.

---

<sup>130</sup> À titre d'exemple d'une bonne communication d'un administrateur salarié avec les salariés et au-delà, le public, voir le site Internet de Pascal Mathieu, qui a été administrateur représentant les salariés d'Air France durant plus de vingt ans : <http://www.alphafoxicare.com/> Il donne sa conception du mandat d'administrateur salarié sur cette page : <http://www.alphafoxicare.com/qui-suis-je/ma-conception-du-mandat-dadministrateur-salarie/>

Ce type d'intégration très large ne nous paraît pas souhaitable. Nous établissons ci-après une distinction entre « parties constituantes » et « parties prenantes ». Sur cette base, nous proposons d'approfondir la participation pleine et entière des représentants des salariés dans les conseils mais de prendre en compte les autres parties prenantes dans le comité des parties prenantes.

### 6. 3. 2. Étendre la création et l'animation des comités de parties prenantes

La pratique des comités de parties prenantes est encore très « émergente » et donc à géométrie variable en termes d'objectifs, d'organisation et de portée. Le vocabulaire n'est pas stabilisé si bien que l'on entend aussi bien le terme de « panel de parties prenantes » (qui dénote une certaine passivité des parties prenantes, comme un directeur marketing analyse un panel de consommateurs) que de « comité », qui suppose davantage d'initiative. Les entreprises communiquent encore assez peu sur cette pratique car la difficulté de la représentativité et de la légitimité des parties prenantes est évidente et pourrait les exposer à des réactions de certaines organisations mécontentes de ne pas avoir été conviées. La composition du comité des parties prenantes est une responsabilité incombant à l'entreprise, à l'issue d'une démarche dite « de matérialité », consistant à identifier et hiérarchiser les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et à déterminer les parties prenantes les plus pertinentes en regard des enjeux prioritaires.

**Proposition 19** : Nous proposons d'encourager la formation d'un comité des parties prenantes à géométrie variable par le biais de la *soft law* (code Afep-Medef) ; de laisser libre son rattachement, soit au Comex soit au comité RSE/DD ou éthique du conseil d'administration ; de faire élire un membre du conseil comme membre du comité de parties prenantes, chargé de faire vivre la liaison entre les deux instances.

Cette pratique est vertueuse pour :

- 1) désengorger les conseils de la multitude de parties prenantes aspirant à y participer et donner à celles-ci un lieu d'échange dédié ;
- 2) passer d'une approche de dialogue bilatéral avec les parties prenantes à une approche multilatérale (l'une et l'autre n'étant pas exclusives) ;

- 3) permettre aux parties prenantes de challenger la stratégie, la politique RSE et d'établir un pont avec le comité RSE/DD du CA lorsqu'il existe, ou avec le CA directement ;
- 4) générer de l'innovation en croisant les regards et en incitant à chercher des solutions mutuellement gagnantes entre parties prenantes dont les objectifs ne sont pas toujours convergents.

### **6.3.3. Proportionner les droits de vote à la durée de détention des actions**

Amorcée par la « loi Florange », cette démarche pourrait être étendue. Elle est cohérente avec la situation que connaissent les salariés dont les droits s'accroissent avec leur durée d'investissement dans l'entreprise : un titulaire d'un CDI a plus de droits qu'un titulaire d'un CDD, qui lui-même en dispose davantage qu'un intérimaire ; de nombreux droits sociaux se déclenchent une fois une certaine ancienneté atteinte. L'actionnaire, lui, peut bénéficier à la fois des droits et des avantages de la liquidité, c'est-à-dire la possibilité d'entrer et sortir du capital en fonction de ses motivations propres.

Cette démarche de proportionnalité est soutenue par Colin Mayer, professeur de management à Oxford University et « Fellow » du European Corporate Governance Institute (ECGI), notamment dans son livre *Firm Commitment*, dans lequel il montre que la concentration du pouvoir aux seules mains des actionnaires est facteur de risques, de crises et d'inégalités<sup>131</sup>. « Les actionnaires engagent la firme vers des stratégies risquées. Si la firme est gagnante, ils empochent les gains ; si elle est perdante, ils perdent leur mise mais font payer l'ampleur des pertes par les prêteurs, qui eux-mêmes, risque systémique oblige, se tournent vers les États et les contribuables pour éponger. » D'où la règle proposée par Mayer, « *no representation without commitment* », qui repose sur le principe d'une proportionnalité entre « les droits de vote liés aux actions détenues et l'engagement dans l'entreprise sur le long terme ».

---

<sup>131</sup> Colin Mayer, « Firm Commitment ; Why the Corporation is Failing us and how to Restore Trust in it », Oxford University Press, 2013.

## 6.4. UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

L'approche que nous préconisons ne consiste pas à « empiler trois niveaux de concertation » sur des organisations qui resteraient inchangées. Il s'agit au contraire de développer les liens entre les trois niveaux.

Ces trois niveaux d'intervention définissent trois niveaux de dialogue : dialogue professionnel (niveau 1), dialogue social (niveau 2) et dialogue décisionnel (niveau 3). Les entreprises aujourd'hui gèrent souvent chacun de ces processus délibératifs en les isolant quasiment les uns des autres. L'entreprise contributive, que nous appelons de nos vœux, tente au contraire de les articuler ensemble dans une approche inclusive de la gouvernance.

Ces trois niveaux d'intervention se nourrissent mutuellement, comme l'illustrent quelques questions issues d'une tribune publiée dans *Les Échos* par Christophe Clerc (Descartes Legal) et P. Baudoin Roger (Collège des Bernardins) : « Quelle pertinence aurait une stratégie qui ne prendrait pas appui sur les savoir-faire propres à l'entreprise, ou qui serait définie sans impliquer ceux qui les détiennent ? Comment stimuler l'innovation sans susciter la coopération de ceux sur qui elle repose ? Comment développer les compétences si ceux qui les détiennent ne sont pas incités à les partager ? Mais comment espérer un tel engagement des salariés s'ils peuvent penser que, au plus haut niveau, les décisions sont prises en fonction de critères financiers de court terme, sans prendre en considération le travail et l'emploi<sup>132</sup> ? »

En voici quelques exemples concrets.

- Tâches : Le dialogue professionnel (niveau 1) enrichit le dialogue social (niveau 2). Par exemple, pour nourrir la négociation d'un accord sur l'égalité professionnelle, un dispositif de dialogue professionnel se déroulera spécifiquement sur cette question.
- La transparence sur la stratégie obtenue par la présence des administrateurs salariés (niveau 3) sécurise les négociations sociales (niveau 2). À titre d'exemple,

---

<sup>132</sup> Christophe Clerc et P. Baudoin Roger, « Renforcer la place des salariés dans les conseils », *Les Échos*, 13 août 2017.

on peut mentionner l'accord de compétitivité signé chez Renault en mars 2013, par trois organisations syndicales dans un contexte économiquement très délicat pour l'entreprise, qui a contribué à son rebond<sup>133</sup>. L'une des organisations syndicales a été confortée dans son engagement par la bonne visibilité sur la stratégie et les enjeux de long terme apportée par les administrateurs salariés.

- Gouvernance (niveau 3) et dialogue social (niveau 2) partagent une vision commune de la stratégie : la loi LSE organise une navette entre le comité d'entreprise (aujourd'hui le comité social et économique) et le conseil d'administration. Défini dans l'article 8 de la loi, cette navette est relativement formelle et pourrait être améliorée par notre proposition 20 ci-dessous.
- Définition collaborative de la stratégie et de sa mise en œuvre : les bonnes pratiques mises en œuvre par des entreprises aussi différentes que le groupe Mulliez, Leroy-Merlin ou bon nombre d'entités du secteur public ou de l'ESS consistent à mettre en œuvre un processus collaboratif de définition ou révision de la stratégie impliquant l'ensemble des salariés. Elles traversent les trois niveaux.
- Management responsable : ces approches qui consistent à placer la performance globale et l'intervention des parties prenantes au cœur de l'animation des équipes traversent elles aussi les trois niveaux.

**Proposition 20** : Nous proposons que le conseil prenne l'initiative d'organiser un séminaire annuel commun entre le CA (ou son comité Stratégie) et les élus du comité de groupe, comité central d'entreprise ou comité d'entreprise (comité social et économique désormais, ou sa commission économique) pour partager les enjeux et échanger sur la stratégie et ses conséquences économiques et sociales. Il s'agit bien, tout en respectant les spécificités de chacune des instances, de favoriser les échanges et la formation de diagnostics partagés. De même, on peut aussi se saisir de la navette entre CE et CA organisée par la loi de Sécurisation de l'emploi (article 8), qui permet au CE, à l'issue de l'information-consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, de proposer des orientations alternatives dans son avis. Cet avis est transmis au CA, qui formule une réponse argumentée.

---

<sup>133</sup> Cet accord est l'un des 4 exemples développés par Christian Pellet et Vincent Urbejtél dans leur rapport, « Le dialogue social par la preuve : quatre cas d'accords d'entreprise innovants et leurs enseignements », Terra Nova, 23 mai 2017 <http://tnova.fr/etudes/le-dialogue-social-par-la-preuve-quatre-cas-d-accords-d-entreprise-innovants-et-leurs-enseignements>



**Proposition 21** : Nous proposons la création d'un label « Entreprise responsable » (cf. « B Corp » aux États-Unis, « Lucie » dans les pays francophones) qui permettrait de susciter une émulation et de mettre en avant les bonnes pratiques de participation des salariés au fonctionnement et à la gouvernance de leur entreprise et, en particulier, l'association des représentants des salariés à celle-ci. À des fins de cohérence, ce label pourrait incorporer tout ou partie des critères définissant l'agrément Esus (entreprise solidaire d'utilité sociale), créé par la loi Hamon pour les entreprises de l'ESS. Il serait adossé à l'ISO 26000, norme aujourd'hui quasi universellement reconnue en matière de RSE. Il serait élaboré par un groupe de travail réunissant la Plateforme RSE, l'Orse (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises) et l'Afnor.

Cette approche permettrait de mettre fin à la prolifération des « petits labels » (parfois élaborés en dehors des normes reconnues) pour converger vers un label officiel bénéficiant du soutien des pouvoirs publics, représentant l'intérêt général. Une fois défini, ce label pourrait ensuite être décliné par branches, pour prendre en considération les spécificités sectorielles, qui sont nombreuses en matière d'enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, comme l'a recommandé la concertation réunissant la CPME et les cinq organisations syndicales autour de la question de la RSE dans les petites et moyennes entreprises en 2017<sup>134</sup>. À cet égard, nous soutenons la proposition formulée dans leur rapport par Agnès Touraine et Stanislas Guerini concernant « l'établissement sous un agenda volontariste d'un label français RSE avec des critères de matérialité par branche<sup>135</sup> ».

L'objectif de ce label est d'éclairer les décisions du consommateur placé devant le choix d'un produit ou d'un service, de l'épargnant face aux différentes valeurs ou produits financiers, du collaborateur qui hésite entre plusieurs futurs employeurs en fournissant une information rigoureuse reflétant la performance globale des entreprises concernées. Il permettrait à tout citoyen, dans ses statuts de collaborateur, de consommateur ou d'épargnant, de procéder à une comparaison claire des performances des entreprises en la

---

<sup>134</sup> Les partenaires sociaux sont parvenus à un accord lors de leur quatrième réunion le 21 décembre 2017.

<sup>135</sup> Agnès Touraine et Stanislas Guerini, « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises - Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises », janvier 2018.

matière. Alors que les mécanismes de Name & Shame (par exemple, en matière de délais de paiement) rendent visible le vice, cette proposition rend visible la vertu. Nous l'appellerons donc le Name & Shine (« désigner pour distinguer »).

## CONCLUSION

La redéfinition de l'entreprise que nous appelons de nos vœux est une opportunité pour la France dans la recherche d'une compétitivité retrouvée et d'un modèle hexagonal et européen de développement. Cela n'a pas échappé à France Stratégie, qui mettait en avant cette proposition dans son rapport « Quelle France dans dix ans<sup>136</sup> ? » : « Ne nous leurrions pas : nous n'atteindrons ni les taux de croissance de la Chine, ni l'inventivité scientifique et technique des États-Unis, ni la puissance industrielle de l'Allemagne, ni l'équilibre social ou la qualité environnementale des pays scandinaves, ni la sécurité de la Suisse. Mais nous pouvons décider de combiner chacune de ces performances et devenir l'un des pays qui sache le mieux mettre la croissance au service du bien-être de ses citoyens ou, pour le dire autrement, l'un des pays qui équilibre le mieux impératifs économiques, exigences environnementales et priorités sociales. »

Un américain, Steven Hill, spécialiste des politiques publiques et de l'avenir du travail (ex. directeur du programme de réforme politique de la New American Foundation), va dans le même sens : « Le modèle de gouvernance dans lequel les salariés ont leur mot à dire dans les décisions stratégiques est un facteur de différenciation de l'Europe par rapport aux États-Unis et ce modèle est réputé donner à la première un avantage compétitif en termes de performance économique et financière<sup>137</sup>. » Reste à en convaincre les Européens !

L'enjeu est donc d'évoluer progressivement en France vers le modèle de l'entreprise contributive mais aussi de le porter au sein de l'Union européenne comme partie constitutive du modèle de développement européen, en ligne avec les objectifs de compatibilité entre modèle économique et modèle social et dans le contexte de la mise en œuvre de la stratégie Europe 2020. Comme le suggère une tribune signée par quatre-vingt-onze universitaires, dirigeants d'entreprise, syndicalistes et personnalités politiques

---

<sup>136</sup> Op. cit.

<sup>137</sup> Steven Hill, « Europe's Promise. Why the European way is the best hope in an insecure age », University of California Press, janvier 2010.

internationales, publiée par *Le Monde* et appelant au renforcement de la présence des salariés dans la gouvernance des entreprises, « l'extension de la codétermination en Europe, et notamment en Europe du Sud, pourrait participer d'un projet faisant renaître l'Europe sociale de ses cendres, en introduisant progressivement et pragmatiquement le travail et l'emploi dans l'horizon de gestion de l'euro<sup>138</sup> ».

---

<sup>138</sup> « La codétermination est une idée porteuse d'avenir qui doit trouver sa place dans la loi », *Le Monde*, 6 octobre 2017 [http://mobile.lemonde.fr/idees/article/2017/10/05/la-codetermination-est-une-idee-porteuse-d-avenir-qui-doit-trouver-sa-place-dans-la-loi\\_5196511\\_3232.html](http://mobile.lemonde.fr/idees/article/2017/10/05/la-codetermination-est-une-idee-porteuse-d-avenir-qui-doit-trouver-sa-place-dans-la-loi_5196511_3232.html)

## REMERCIEMENTS

Nous remercions ceux qui ont nourri notre réflexion par leurs écrits et leurs échanges, notamment au Collège des Bernardins, à l'IFA (Institut français des administrateurs), au C3D (Collège des directeurs de développement durable), à la Plateforme RSE ou dans d'autres cercles, et tout particulièrement : Vincent Charlet (La Fabrique de l'Industrie), Christophe Clerc (avocat à la cour, Descartes Legal), Olivier Favereau (CNRS et université Paris Ouest Nanterre La Défense), Geneviève Féron (Prophil), André Gauron (Lasaire), Pierre-Yves Gomez (EM Lyon, Institut français de gouvernement des entreprises, Société française de management), Armand Hatchuel (Mines ParisTech), Xavier Hollandts (Kedge et chaire Alter-Gouvernance), Patrick d'Humières (programme exécutif entreprise durable de CentraleSupélec), Marylise Léon (CFDT), Pascal Mathieu (CFE-CGC, Air France), Anne-Marie Mourer (Engieet IFA), Thierry Pech (Terra Nova), Dominique Potier (député), Baudoin Roger (département Économie et Société du Collège des Bernardins), Blanche Segrestin (Mines ParisTech), Stéphane Vernac (université de Picardie), Pierre Victoria (Veolia), Emmanuelle Wargon (Danone).