

Entreprise à mission, capitalisme responsable : une question de survie face aux défis sociétaux

Les derniers événements survenus au sein du groupe Danone avec l'éviction du PDG Emmanuel Faber le 15 mars dernier, contesté par des fonds activistes et certains administrateurs, ont mis en lumière les soubresauts d'un groupe d'envergure multinationale aux prises avec son nouveau statut d'entreprise à mission. L'analyse de Sylvie Makarenko, membre du comité de rédaction et haut fonctionnaire.

Devenu entreprise à mission en 2019, après un vote de ses actionnaires approuvé à 99,52 %, Danone s'est engagé à ce que le profit soit considéré comme un moyen au service de sa mission et non une finalité en soi. Mais en novembre 2020 en pleine crise sanitaire, le groupe a annoncé un plan de restructuration semblant remettre en cause la nouvelle raison d'être du groupe et dont la justification économique reste encore à démontrer. Le cas Danone, emblématique s'il en est par les revendications éthiques de l'entreprise, peut démontrer de prime abord comme le souligne l'institut ISBL, think tank dédié à l'ESS, l'illusion de pouvoir moraliser le capitalisme financier avec la loi PACTE votée en mai 2019. Mais il peut aussi révéler une toute autre dimension liée à la difficulté majeure de réaliser une telle ambition face aux règles en vigueur de la finance internationale.

Ce que le groupe Danone traverse au premier chef, c'est une confrontation directe entre le nouveau statut d'entreprise à mission et la réalité des marchés à laquelle sont soumises les entreprises du CAC 40. Le groupe fait ainsi l'amère expérience des premières résistances à la transformation du modèle de croissance capitaliste. Ce sont là les manifestations d'une part de la déformation de l'entreprise sous l'effet de la financiarisation des marchés ; et d'autre part, l'application du principe de maximisation de la valeur actionnariale, comme l'a démontrée une étude menée par la chaire « Théorie de l'entreprise » de l'école Mines ParisTech. La tension qui résulte de cette confrontation montre le niveau de difficultés auquel font face les entreprises qui s'engagent sur ce chemin critique qui, in fine, aura pour mission cachée et complexe de résoudre la nouvelle équation posée par l'adoption et l'officialisation d'une raison d'être à vocation sociale et citoyenne. Elle va jusqu'à interroger la nature même de l'entreprise.

La raison d'être, l'âme de l'entreprise ?

Cette réflexion de fond a été posée par le collège des Bernardins à travers un programme de recherche « Economie et société », relatif à l'économie, au développement durable, aux questions sociales, pour refonder une nouvelle pensée de l'entreprise et pour favoriser les relations sociales fécondes et en commun. Ainsi, les derniers travaux 2015-2018 ont mis en avant une combinaison de deux notions majeures qui participent à repenser le gouvernement d'entreprise : la mission et la codétermination. Ils ont souligné le fait que la codétermination ne suffira pas à responsabiliser l'entreprise si la valeur actionnariale reste l'étalon pour évaluer l'action des dirigeants. De même, la mission la plus attentive à l'écosystème de l'entreprise ne suffira pas à infléchir la gestion si elle n'engage pas de façon durable les parties constituantes de l'entreprise. Une réforme du cadre de droit de l'entreprise doit donc partir de cette nouvelle perspective pour simultanément : 1/- clarifier le statut des dirigeants et les normes qui donnent sens à leurs fonctions ; 2/- renforcer la participation des salariés aux conseils de surveillance ou d'administration ; 3/ introduire en droit, les sociétés à mission. Pris ensemble, ces changements devraient contribuer à ce que l'entreprise ne soit plus considérée comme un agent économique au seul « but lucratif ». Mais qu'au contraire, l'entreprise puisse être reconnue comme un vecteur d'émancipation collective. Il s'agit dès lors de restaurer les règles d'équité, de justice et responsabilité qui rapprochent d'une part, tout collectif de la démocratie ; et d'autre part, les règles de prévoyance, de solidarité et de vigilance qui permettent la création collective et la conception des futurs souhaitables dans l'intérêt de la planète.

Jean-Dominique Senard, président du Renault Nissan, partie prenante dans la réflexion menée par le collège des Bernardins, coauteur du rapport Notat-Senard publié en 2018 et l'un des principaux instigateurs de la loi Pacte, est à l'origine de la notion de Raison d'Être donnant à « l'entreprise, un objet d'intérêt collectif », ce que le rapport du 9 mars 2018 définit en sa deuxième recommandation comme suit : « *La raison d'être exprime ce qui est indispensable pour remplir l'objet de la société. Cet « objet social » étant devenu un inventaire technique, il est nécessaire de ramasser en une formule ce qui donne du sens, à l'objet collectif qu'est l'entreprise. C'est un guide pour déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise et les actions qui en découlent. Une stratégie vise une performance financière mais ne peut s'y limiter. La notion de raison d'être constitue en fait un retour de l'objet social au sens premier du terme, celui des débuts de la société anonyme, quand cet objet était d'intérêt*

public. De même qu'elle est dotée d'une volonté propre et d'un intérêt propre distinct de celui de ses associés, l'entreprise a une raison d'être ».

Les nouvelles dispositions de la loi Pacte entrée en vigueur le 22 mai 2019 vont plus loin en introduisant trois concepts, une fusée à trois étages selon les termes employés par Olivia Grégoire, Secrétaire d'Etat à l'Economie Sociale, Solidaire et Responsable. La loi officialise d'abord le dispositif ancien de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui apparaît désormais à l'**article L 1833 du Code civil** : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Avec la raison d'être, toute entreprise peut dès lors intégrer dans ses statuts une raison d'être autre que sa finalité économique, en droite ligne du nouvel **article L 1835 du Code civil** qui a élargi l'objet d'une société. La raison d'être est ce qui définit la stratégie de l'entreprise. En s'inscrivant dans ses statuts, elle irrigue l'orientation de la gouvernance sur le long terme tout en ayant un impact sur le quotidien. Au-delà d'une logique actionnariale, elle formule la vocation, les engagements et les actes qui guident la stratégie de l'entreprise. Elle devra préciser pour chacun d'entre eux les moyens mis en œuvre. La raison d'être est une **obligation de moyens**. Néanmoins, si une entreprise fait le choix de l'introduire dans ses statuts, elle engage en théorie ses actionnaires qui sont censés investir en connaissance de cause.

La société à mission introduit quant à elle, un cadre de mise en œuvre et d'évaluation de la raison d'être. Ainsi, une entreprise qui veut être société à mission doit mettre en place un « comité de mission », distinct des autres instances de direction et chargé de présenter annuellement un rapport dédié à l'assemblée générale. Cette mission engage plus fortement les parties prenantes de l'entreprise et notamment les actionnaires qui sont censés réagir lors des assemblées générales, aux plans d'actions proposés par le comité exécutif en matière économique et financière, mais aussi sur les dimensions environnementale et sociale et sur la mission que s'est donnée l'entreprise.

Elle apparaît bel et bien comme une démarche volontariste de la part de l'entreprise qui souhaite articuler son modèle d'affaires et son cœur de métier autour de la résolution d'un problème social ou environnemental identifié et met au service de cette ambition son modèle économique. Pourtant le risque est grand de ne pas saisir la portée de cette avancée juridique et de laisser le concept aux seuls communicants, faute de lignes directrices précises.

La loi Pacte fait entrer en droit la possibilité pour les entreprises commerciales d'intégrer dans leurs statuts une finalité d'intérêt collectif. Jusqu'alors, l'entreprise est un objet non clairement identifié, un impensé du droit qui laisse en suspens deux questions fondamentales : à quoi sert l'entreprise ? À qui appartient l'entreprise ? Après la RSE, le développement durable, l'économie sociale, le nouveau concept de l'entreprise à mission donne une véritable reconnaissance du concept d'entreprise, jusqu'ici point aveugle du droit. Cette nouvelle représentation de l'entreprise pourrait bien changer la donne et permettre aux acteurs engagés de réconcilier efficacité économique et contribution sociale. Le concept d'entreprise à mission a en effet le mérite de projeter un modèle nouveau, reflet de valeurs nouvelles, qui pourrait demain créer un nouvel environnement des affaires et constituer un outil de diplomatie européenne puissant et, plus largement, fixer le cadre d'un nouvel environnement des affaires.

Le capitalisme responsable : une question de survie face au poids de la question sociale

Le concept d'entreprise à mission est né du fait d'un questionnement radical interrogeant les fondamentaux du modèle économique actuel. Le cabinet Deloitte Développement Durable et Citizen Capital en relatent les origines dans un rapport sur le sujet publié en 2019. D'après leur analyse, il prend sa source dans la crise financière de 2008 : s'agit-il d'une simple crise économique et financière ou bien sommes-nous face à une mutation plus profonde des systèmes de gouvernance de l'entreprise ? Ce questionnement s'est amplifié avec la mise à jour de la responsabilité des entreprises dans la crise environnementale et sociale inédite que connaît notre planète. Face à l'urgence de ces enjeux, l'entreprise peut-elle encore penser sa légitimité indépendamment de sa contribution au monde ? Et quelle responsabilité incombe alors aux actionnaires ?

Serions-nous à l'aube d'une révolution des mentalités ? Car chaque entreprise a vocation en effet à se doter d'une raison d'être, mais elle n'est pas systématiquement et immédiatement adossée à une contribution directe

en matière sociale et environnementale. Or, il ne fait aucun doute aujourd'hui que l'entreprise contribue à façonner nos sociétés avec des capacités d'innovation telles qu'elle est en mesure de changer le sort de la planète et des hommes. Elle est devenue un objet d'intérêt collectif parce qu'elle agit véritablement comme un agent de civilisation. Dans le cadre de cette dimension sociétale de l'entreprise, rien à priori ne rend incompatible la recherche du profit avec un objectif social ou environnemental, selon les travaux menés par la chaire de l'école Mines ParisTech. La démarche de société à mission peut conduire par exemple à renoncer à un chiffre d'affaire toxique.

Des entreprises "nouvelle génération", forces motrices de la transition écologique ?

La pandémie mondiale issue de la propagation fulgurante de la covid 19 entre 2020 et 2021, aura en outre mis en lumière les limites de notre système, ses dysfonctionnements intrinsèques, ses inégalités latentes. L'un des enseignements majeurs émergeant de cette crise est l'appel urgent à d'autres formes de gouvernance, politique et économique. Le temps du capitalisme responsable est venu. Le contexte social et politique post-covid en France et en Europe l'impose même. Cette nouvelle version du capitalisme est en effet l'un des principaux moyens pour barrer la route aux différents mouvements populistes en présence qui se présentent aujourd'hui comme étant la seule réponse possible et immédiate aux oubliés de la modernité qui subissent les dérives d'un capitalisme outrancier ne connaissant plus de limites, financières, sociales, environnementales. La mondialisation mal, voire non pilotée et l'uniformité mécanique de la révolution numérique ont sapé les fondations du modèle proposé par l'État-providence, jusqu'alors garant de l'état de droit, des équilibres économiques et sociaux. A l'ère de l'anthropocène, le capitalisme responsable est une question de survie pour toute l'Humanité. Il y apparaît comme l'une des composantes de la transition écologique à venir et devient l'un des dispositifs privilégiés de création collective qui place la préservation d'un bien commun au cœur du fonctionnement des organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Les entreprises du 3e millénaire s'approprieraient à entrer dans une nouvelle phase de croissance, en devenant contributrices pleines et entières et reconnues comme telles, au développement raisonné des sociétés humaines.

Les conditions de réussite de cette mutation sociétale

Dans l'analyse fournie par le cabinet Deloitte, Jean-Dominique Senard formulait trois prérequis : 1/- desserrer le carcan qui étrangle aujourd'hui les dirigeants d'entreprise autour de la recherche primordiale du profit maximisé à court terme. C'est un fait incontournable illustré par le cas Danone entré dans une forte zone de turbulences sous l'effet des revendications d'actionnaires minoritaires néanmoins activistes, qui réclament davantage de performance financière. La dispersion et l'émiettement des actionnaires du groupe en font son talon d'Achille. 2/- responsabiliser les entreprises à travers l'instauration d'une raison d'être pour qu'elle devienne le ciment de leur stratégie et de leur orientation. Les engagements sociaux et environnementaux sous-tendent alors la performance économique et financière des entreprises. 3/- il n'y aura pas d'entreprise responsable en Europe s'il n'y a pas d'investisseur responsable, ce qui suppose de créer les conditions pour faire émerger un actionariat à l'échelle européenne.

A ces conditions, s'ajoutent d'autres voies d'exploration identifiées par l'institut ISBL, tels que le modèle de l'entreprise familiale qui est revenu à la mode pour ses vertus long-termistes, mais sauf dans de très rares cas, n'est guère transposable aux énormes multinationales compte tenu de leurs besoins capitalistiques. L'actionariat par des organisations « non-profit » existe mais il est marginal, car il est peu attractif et par nature, peu rémunérateur. Reste une piste encore trop peu explorée pour mieux orienter l'activité des grandes et très grandes organisations : le modèle coopératif et mutualiste par trop méconnu, ignoré et dédaigné des décideurs politiques et économiques. Nombreuses sont les entreprises non cotées, notamment PME et TPE dans le secteur agro-alimentaire, qui se contenteraient du niveau de marge de Danone. Sans la pression de la Bourse, le groupe pourrait gérer plus sereinement la période actuelle.

Lorsque Danone est devenue entreprise à mission, l'ONG Oxfam et le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) ne s'y sont d'ailleurs pas trompés en écrivant au PDG une lettre ouverte en date du 25 juin 2020. Pour les deux associations, la transformation en société à mission est « *la preuve qu'une entreprise peut progresser : la part des bénéfices versés aux actionnaires a baissé, les écarts entre votre rémunération et celle d'un salarié du groupe Danone ont commencé à diminuer, davantage de femmes ont intégré les instances dirigeantes et la proportion d'administrateurs salariés a augmenté* ». Mais d'ajouter aussi : « *Nous vous enjoignons à prendre*

l'engagement structurant d'inscrire dans vos objectifs le plafonnement des bénéfices versés aux actionnaires pour allouer les sommes en question à un fonds dédié à la transition sociale et écologique de votre entreprise ».

Nul doute que cette transformation ne pourra advenir sans l'intervention manifeste et selon une approche décloisonnée de la part de la puissance publique, pour accompagner et coconstruire avec l'ensemble des parties prenantes, entreprises, syndicats, tissu associatif, citoyens, les conditions de la réussite du capitalisme responsable et sa contribution au nouveau modèle de développement issu de la transition écologique. Cette mutation devra s'appuyer en premier lieu sur une vision partagée du modèle de croissance prôné par l'ensemble des Etats membres de l'Union européenne.

Sylvie Makarenko, haut fonctionnaire territorial et ancienne cadre d'entreprise, membre du comité de rédaction