

# LA TRIBUNE

## Réformer l'entreprise, mission impossible ?

Par [Dominique Pialot](#) | 07/02/2018, 6:15 | 3213 mots



Au fil des années, de grandes entreprises ont joué les pionnières sur la voie de la RSE, mais les organisations patronales françaises se sont montrées globalement réticentes à toute évolution de la réglementation leur imposant de nouvelles contraintes. (Crédits : iStock) Dans un monde confronté à des contraintes environnementales et à une explosion sans précédent des fractures sociales, redéfinir le rôle de l'entreprise est un sujet qui couve depuis plusieurs années. Mais les propos de Nicolas Hulot devant le Medef en décembre, annonçant la modification de l'objet social de l'entreprise tel que défini dans le Code civil depuis 1804, ont mis en lumière le caractère hautement sensible de la question.

La déclaration a été perçue comme une attaque en règle. C'est au siège même du Medef que Nicolas Hulot a publiquement évoqué, le 11 décembre dernier, l'hypothèse d'une révision d'un article du Code civil définissant la mission d'une société. Devant des chefs d'entreprises réunis autour d'un engagement collectif dans la lutte contre le changement climatique à la veille du [One Planet Summit](#), le ministre de la Transition écologique et solidaire a en effet déclaré :

*« L'entreprise, si elle a un rôle majeur dans nos sociétés, parce qu'elle crée des emplois et produit de la richesse, ne peut s'extraire des travers de la mondialisation, de certains égoïsmes qui conduisent au creusement des inégalités. »*

Et d'évoquer dans la foulée l'évolution de l'objet social des entreprises, *« qui ne peut plus être le simple profit, sans considération aucune pour les femmes et les hommes qui travaillent, sans regard sur les désordres environnementaux »* et une *« réforme, qui nous conduira vraisemblablement à modifier le Code civil »*.

La réaction ne s'est pas fait attendre. Le jour même, Pierre Gattaz déclarait lors d'une conférence de presse : « *Il faut arrêter cette folie tout de suite* », une réaction qualifiée depuis par certains membres du Medef de « *réaction épidermique* ».

« *Évitons d'ouvrir des boîtes de Pandore. L'idée de changer l'article définissant les entreprises dans le Code civil est mauvaise.* »

Maladresse ou volonté assumée de mettre un coup de pied dans la fourmilière ? La manière employée par Nicolas Hulot ne se distinguait sans doute pas par sa diplomatie. Mais, en réalité, le sujet n'était pas nouveau pour les chefs d'entreprise rassemblés ce matin-là : il était débattu depuis plusieurs semaines dans le cadre d'une phase de consultation portant sur les différents points du projet de loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) qui doit être présenté au printemps pour être adopté d'ici à la fin de l'année. Ses différents chapitres ont été soumis à des binômes réunissant parlementaires et représentants du monde de l'entreprise, qui ont remis leur copie mi-décembre au ministre de l'Économie, Bruno Le Maire.

Lire aussi : [Objet social des entreprises : la boîte de Pandore](#)

Le chantier concernant le rôle et les missions de l'entreprise a été confié à Stanislas Guérini (député de Paris) et à Agnès Touraine (présidente de l'Institut français des administrateurs). L'une de leurs propositions phares porte sur la création d'entreprises à mission, à objet social élargi. Dans une contribution commune portant sur les aspects de droit des sociétés élaborée dans ce cadre, le Medef, l'Afep (Association française des entreprises privées) et l'Ansa (Association nationale des sociétés par actions) avaient déjà exprimé leur crainte que la prise en compte de l'intérêt d'autres parties prenantes, non seulement les salariés mais également l'environnement, puisse être opposable à celui de l'actionnaire, ouvrant ainsi la voie à toutes sortes de contentieux.

Dans un deuxième temps, les travaux pour redessiner la finalité et l'objet social de l'entreprise, définir différents statuts d'entreprise, déterminer 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, ont été lancés le 5 janvier en présence de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, de Muriel Pénicaud (Travail), de Nicolas Hulot et de Nicole Belloubet (Justice) et des partenaires sociaux. Cet épineux dossier a été confié à une mission "Entreprises et bien commun" menée conjointement par Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard, deux bons connaisseurs de ces sujets. L'ancienne secrétaire générale de la CFDT préside en effet l'agence de notation extrafinancière Vigeo-Eiris.

Lire aussi : [Le gouvernement lance la réflexion sur l'objet social des entreprises](#)

Le second, à la tête du groupe Michelin et de l'association EpE (Entreprises pour l'Environnement), avait envisagé de briguer la succession de Pierre Gattaz. Mais les représentants des fédérations et des Medef territoriaux, en lui refusant toute dérogation à la règle concernant la limite d'âge, lui ont barré la route. Pour certains observateurs, il aurait payé là une certaine ouverture aux évolutions envisagées. La mission, actuellement en pleine consultation, doit rendre sa copie le 1er mars prochain.

# Un sujet cher à Emmanuel Macron et aux adeptes de la RSE

La loi Pacte fournit une occasion à Emmanuel Macron de remettre sur le métier un sujet qui lui tient à cœur de longue date. Alors jeune inspecteur des finances inconnu du grand public, il fut le coauteur, il y a dix ans, du texte "[Pour la libération de la croissance](#)" remis à Nicolas Sarkozy par la commission Attali. Ce même Attali, dans son manifeste *Pour une économie positive* de 2012 qui fustige la dictature du court termisme financier et sa responsabilité dans la crise de 2008, propose, entre autres mesures, la définition d'un objet social de l'entreprise.

Emmanuel Macron lui-même, alors ministre de l'Économie, reprendra l'idée et évoquera explicitement la modification de l'article 1833 du Code civil dans son projet de loi initial "Croissance et activité" de 2012, une disposition retoquée par le Conseil d'État.

Par ailleurs, cela fait des années déjà que la question du rôle, des missions et de la gouvernance de l'entreprise, y compris la modification de son statut juridique, est portée par certains chercheurs proches de la mouvance « développement durable et responsabilité sociale des entreprises (RSE) ». En lien avec les travaux du Collège des Bernardins, l'équipe de Blanche Segrestin et d'Armand Hatchuel, aux Mines ParisTech, a élaboré dès 2012 l'idée d'une Société à objet social étendu (Sose). Gaël Giraud (aujourd'hui économiste en chef de l'Agence française de développement) et l'économiste Cécile Renouard avaient eux aussi évoqué le lien de l'entreprise avec le bien commun et la modification de son statut juridique, dans leur ouvrage *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, paru en 2009.

Plusieurs formes d'entreprises et de labels ont vu le jour ces dernières années, dans l'objectif précisément de concilier ces objectifs, notamment dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, avec des statuts tels que l'Esus (Entreprise solidaire et d'utilité sociale).

Mais, à l'exception de la Camif, labellisée BCorp depuis 2015 - une certification venue des États-Unis et décernée aux entreprises qui se fixent des objectifs extra-financiers, sociaux ou environnementaux, et qui répondent à des critères exigeants en matière de compatibilité et de transparence - qui se dit prête à inscrire dans les statuts de l'entreprise « l'objet social étendu », ces initiatives demeurent en marge de l'économie dite *mainstream*.

En outre, à l'heure où il s'agit de réconcilier les citoyens avec l'entreprise, elles ne suffisent plus. Alors que les jeunes générations se détournent de l'entreprise faute de trouver un sens à leur travail, que les consommateurs deviennent toujours plus exigeants en matière d'éthique et que même les financiers se soucient de la prise en compte par les entreprises qu'ils accompagnent d'enjeux sociaux et environnementaux dépassant le seul intérêt des actionnaires, il importerait, comme le pensent Nicolas Hulot et quelques autres, d'inverser la norme. De faire en sorte que les entreprises responsables deviennent la règle et non plus l'exception.

## À Davos aussi, on s'interroge

Pas plus tard que la semaine dernière, la nécessité de faire évoluer le capitalisme fut l'un des sujets débattus lors du Forum de Davos. Laurence D. Fink lui-même, le patron du fonds d'investissement américain géant Blackrock, y questionnait l'inclusivité du modèle financier actuel, soulignant que celui-ci « *n'a pas eu l'impact nécessaire sur le plus grand nombre [et]*

*qu'il génère trop de disparités de revenus dans le monde* ». C'est pourquoi il prône un autre mode de gouvernance et de stratégie :

*« Les compagnies qui seront les leaders mondiaux demain sont celles qui vont inclure dans leurs objectifs des retours pour la communauté, des liens forts entre collaborateurs et des liens avec les communautés environnantes. »*

Au fil des années, de grandes entreprises ont joué les pionnières sur la voie de la RSE, mais les organisations patronales françaises se sont montrées globalement réticentes à toute évolution de la réglementation leur imposant de nouvelles contraintes. Ce fut le cas pour l'article 116 de la loi NRE (Nouvelles régulations économiques) de 2001, qui oblige les entreprises cotées à rendre public un *reporting* social et environnemental ; puis pour l'article 225 de la loi Grenelle de 2010 et son décret d'application de 2012, qui leur imposent de publier, dans leur rapport de gestion, des informations sur les « *conséquences sociales et environnementales de leur activité et sur leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable* », en élargissant l'obligation aux sociétés non cotées dont le nombre moyen de salariés est supérieur à 500, ainsi que les thématiques sur lesquelles elles doivent publier des informations.

La loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre de 2017, qui impose aux grandes entreprises françaises un devoir de vigilance applicable à l'ensemble de leurs activités, en France comme à l'étranger, ainsi qu'à celles de leurs fournisseurs, n'a pas reçu meilleur accueil.

Et encore ces évolutions récentes ne concernent-elles que des obligations de *reporting*. Une modification de leur objet social, en revanche, les obligerait dans leurs actes.

## **Une réforme qui a aussi ses partisans au sein du CAC 40**

Au sein du CAC 40, il en est au moins deux que cette perspective, loin d'effrayer, séduit. Les deux seuls à s'être publiquement exprimés en faveur du changement. Emmanuel Faber, Pdg de Danone depuis quelques mois, met ses pas dans ceux du fondateur du groupe, Antoine Riboud.

Lors des Assises du patronat français de 1972, devant le CNPF (ancien nom du Medef), plus que dubitatif, ce dernier avait partagé son idée de double projet économique et social, insistant sur la nécessité pour les entreprises de « *réduire les inégalités excessives en matière de conditions de vie et de travail* » et de « *répondre aux aspirations profondes de l'homme* ». Quarante-cinq ans plus tard, fustigeant la financiarisation de l'économie et son aveuglement face aux enjeux de long terme, Emmanuel Faber met au centre de sa mission l'utilité sociale de l'entreprise. Avec un objectif précis : la protéger d'actionnaires activistes faisant fi des intérêts de toute autre partie prenante. C'est d'ailleurs dans cette perspective qu'il a fait de DanoneWave, la filiale américaine issue du rachat de WhiteWave en avril 2017, la plus grande *Public Benefit Corporation* existant. Autrement dit, une société « à bénéfice public », associant but lucratif et intérêt général, comme il en existe déjà plus de 4 500 aux États-Unis.

Emmanuel Faber se positionne clairement en faveur d'une modification des articles 1833 et 1834 du Code civil définissant l'objet des entreprises, afin d'y inclure une responsabilité sociale.

Autre héraut de cette révision : Antoine Frérot. Le PDG de Veolia, par ailleurs président de l'Institut de l'entreprise, estime en effet que ces articles ne couvrent plus aujourd'hui toute l'étendue des missions de l'entreprise, dans laquelle il voit un collectif qui fait que chacun - actionnaire, salarié, fournisseur, client - construit quelque chose qui n'existait pas et qu'il ne pourrait pas fabriquer seul.

## Les entreprises à mission, un nouveau statut

Parmi les acteurs de la RSE - eux-mêmes réunis au sein de la [Plateforme RSE](#), créée il y a trois ans sous l'égide de France Stratégie -, aucune position commune ne se dégage encore concernant la révision du Code civil : les fédérations patronales sont contre, le pôle civil pour, les syndicats plutôt pour, mais pas selon les mêmes modalités...

On observe néanmoins un certain consensus portant sur un lifting à minima de l'article 1833, par exemple par l'ajout d'une formule tenant compte de la réalité des pratiques contemporaines et mettant au goût du jour ce texte qui date de 1804.

De nombreuses voix font par ailleurs remarquer que la définition d'une entreprise n'existe pas à ce jour, seule s'impose celle de « société » qui figure dans le Code civil. Un paragraphe supplémentaire serait-il nécessaire ?

La création d'un nouveau statut - optionnel - d'entreprises à mission, « *qui empruntent autant à l'entreprise traditionnelle qu'aux organismes à but non lucratif* », chères aux chercheurs des Mines ParisTech et inspirées des *Public Benefit Corporation* américaines, comme le prône Danone, rallie également de nombreux suffrages. Y compris au Medef, qui a assoupli sa position et évoque même désormais la révision du code de gouvernance Afep/Medef, le texte de *soft law* de référence au sein du patronat.

Parmi les pistes concrètes qui pourraient se dégager de la consultation : une modification de la réglementation de l'AMF autorisant les entreprises cotées à ne plus présenter leurs comptes quatre fois par an, afin de se soustraire à la dictature du court terme. Ou encore la création de comités de parties prenantes. « *Afin d'être vraiment indépendants, leurs membres n'auraient pas de lien commercial avec l'entreprise, excepté, bien entendu, pour les représentants des clients et des fournisseurs*, précise Fabrice Bonnifet, président du collège des directeurs du développement durable (C3D). *On pourrait envisager d'inciter à leur création en lieu et place des comités RSE adossés aux conseils d'administration, qui, dans leur configuration actuelle, peinent à remplir pleinement leur rôle, poursuit-il. Ce qui n'interdirait évidemment pas à certaines entreprises d'aller plus loin en inscrivant leur mission dans leur objet social.* »

Ces comités pourraient donner leur avis sur des sujets tels que la stratégie, les investissements, les partenariats noués par l'entreprise. Par exemple, les clients d'une banque poursuivant ses investissements dans des projets ou des technologies non compatibles avec les défis écologiques pourraient exprimer publiquement leur désaccord. Cet avis ne serait pas opposable au conseil d'administration, mais constituerait un contre-pouvoir *soft*.

« *Aujourd'hui, les parties prenantes éligibles ne sont véritablement consultées que pour la réalisation des études de matérialité dans le cadre de l'élaboration d'un rapport intégré ou la mise en oeuvre des dispositions pour le devoir de vigilance*, rappelle encore Fabrice Bonnifet. *Mais il n'y a aucune obligation ni aucun cadre.* »

## Redéfinir le rôle de chacun, y compris celui de l'État.

Puisque, comme le rappelle également Hélène Valade, vice-présidente du C3D, l'entreprise contribue d'ores et déjà à l'intérêt général, comment faire pour que le phénomène s'amplifie ? Pour que les entreprises responsables soient protégées, et les autres incitées à prendre cette voie ?

Au-delà des mesures envisagées, c'est le système dans son ensemble et la définition des rôles de chacun, y compris celui de l'État, qui sont questionnés. Les entreprises ne sont pas les seules en cause, et certains regrettent la cristallisation actuelle sur les modalités les concernant.

Un sujet en particulier fait débat : les entreprises les plus méritantes doivent-elles être aidées, notamment par des politiques fiscales préférentielles ? « *L'une des questions, c'est de savoir comment l'on traite les entreprises qui refusent de prendre en compte leurs impacts sociaux et environnementaux* », observe aussi Sylvain Boucherand, qui pilote la plateforme RSE.

« *Dans le contexte français, où le foisonnement d'initiatives disparates risque de générer un manque de clarté, voire des soupçons de greenwashing, il y a un véritable enjeu de structuration* », avance Anne-France Bonnet, fondatrice du cabinet de conseil en stratégie et engagement Nuova Vista, membre du comité RSE/DD de Consult'in France, l'exSyntec conseil en management, qui représente en France les métiers du conseil en stratégie et management. « *Le débat actuel est aussi une tentative de casser l'idéologie qui prévaut aujourd'hui en France, poursuit-elle. On a une impossibilité intellectuelle à considérer à la fois que l'entreprise puisse contribuer à de grands enjeux sociétaux et qu'il n'est pas honteux de faire du profit.* »

« *On peut espérer que cela entraîne les dirigeants qui n'ont pas encore compris que la contribution aux enjeux sociétaux et environnementaux était un facteur de pérennité et de compétitivité*, renchérit Agnès Rambaud Paquin, qui dirige le cabinet Des enjeux et des hommes. *Mais le plus important, c'est l'appropriation qui en sera faite ensuite, dans les écoles de commerce, chez les jeunes dirigeants, etc.* »

Après une mise à feu pétaradante et en dépit de positions parfois tranchées, le débat semble en voie de s'apaiser, et la plupart des protagonistes misent sur le savoir-faire de Nicole Notat et de Jean-Dominique Sénard pour trouver une porte de sortie acceptable par tous. Au risque, regrettent déjà certains, qu'une fois de plus une annonce spectaculaire ne se traduise par des mesures essentiellement symboliques et une nouvelle occasion manquée.

---

ENCADRÉ 1/2

### Que dit exactement le Code civil ?

- **ARTICLE 1832**

« 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. Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes. »

- **ARTICLE 1833**

« Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. »

---

## ENCADRÉ 2/2



## Ce que propose Bercy dans le projet Pacte

La trame de consultation publique sur le Pacte publiée par le gouvernement évoque la réforme de l'objet social des entreprises dans le cadre du sixième objectif poursuivi, celui de « transformer », et notamment de « donner aux entreprises la possibilité de définir de nouvelles règles de fonctionnement et de nouvelles missions ».

**Le point 21** de la trame propose notamment d'« ouvrir la possibilité aux entrepreneurs qui le souhaitent d'adopter un objet social élargi : réfléchir à la création d'un statut d'entreprise à mission, c'est-à-dire d'entreprises constituées par des associés qui stipulent, dans leur contrat de société, une mission sociale, scientifique ou environnementale qu'ils assignent à leur société en plus de leur objectif de profit, qui perdurerait ».

**Le point 22** ajoute la proposition de « mettre en place des fondations actionnaires », à savoir de « faciliter le développement de l'actionnariat de fondations ou de structures assimilées, en levant certains obstacles juridiques pesant sur les participations détenues (principe de spécialité), en favorisant la dévolution de parts de capital à des structures fondatives, voire en créant un statut de fondation spécifiquement consacré à la détention de parts d'entreprises et à l'accompagnement de ces entreprises ».