

SOMMAIRE

Préface - Entreprendre en commun	13
Introduction	21
<hr/>	
Première partie – RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE	29
<hr/>	
Chapitre 1 - L'entreprise et sa fonction	33
De l'entreprise comme acteur privé...	34
... à l'entreprise comme acteur politique	38
Chapitre 2 - Quels critères d'investissement pour une économie durable ?	43
ISR: un débat nécessaire sur les fins	43
L'ESS: un investissement de niche	46
Chapitre 3 - Comptabilité : évaluer la valeur créée par une entreprise	51
Au-delà de la croissance et du profit	52
Vers une réforme des normes comptables	56
Chapitre 4 - Fiscalité : quelle justice globale ?	61
Concurrence fiscale et <i>law shopping</i>	62
L'optimisation et l'évasion fiscale comme pillage des ressources	65
Récents avancées sur la scène internationale	69
Responsabilité fiscale de l'entreprise	75
Chapitre 5 - Politique salariale : redistribuer aux salariés la valeur créée	79
Des inégalités qui se creusent	79
Blocages allant à l'encontre d'une plus grande équité	83
<hr/>	
Deuxième partie – RESPONSABILITÉ SOCIALE	89
<hr/>	
Chapitre 1 - L'entreprise et le droit social des États	93
Les entreprises et le droit national	93
Le droit du travail dans une perspective universelle	95

Les limites du droit international et communautaire	99
De l'incomplétude du droit social à l'heure de la mondialisation	108
Chapitre 2 - La sous-traitance et les systèmes de production	111
Mobilisations citoyennes et pressions diplomatiques face à la violation du droit social	112
La sous-traitance généralisée : repenser la responsabilité	118
Chapitre 3 - Les tables rondes et les syndicats internationaux	125
Repenser la responsabilité au sein de l'entreprise : labels sociaux et codes de conduite	126
Le dialogue social traditionnel étendu à l'échelon global : les accords-cadres internationaux	129
Modes de régulation multipartites	135
 Troisième partie – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	 143
<hr/>	
Chapitre 1 - De la philanthropie au principe du double effet	147
La responsabilité sociétale comme modalité d'obtention de la « paix sociale » ?	147
Anticiper et minimiser les impacts	154
L'élaboration d'un nouveau cadre normatif international	157
Chapitre 2 - Espaces normatifs en droit	163
L'accès à la justice dans une économie globalisée	163
Mécanismes de régulation et de résolution de conflits	167
La voie juridique	172
Chapitre 3 - La rénovation du cadre réglementaire par les entreprises	179
Innovations dans la définition du périmètre de responsabilité	179
Reconstruire le dialogue public-privé	183
 Quatrième partie – RESPONSABILITÉ POLITIQUE	 189
<hr/>	
Chapitre 1 - Gouvernance d'entreprise	193
Les entreprises et le service public	194
De l'emploi à l'activité professionnelle : de la nature politique du travail	201
L'entreprise comme commun	212

Chapitre 2 - L'idéal démocratique : un bien commun immatériel à défendre	217
La légitimité démocratique en jeu : lobbying	218
La souveraineté en jeu : arbitrage international	223
Le lien social en jeu : à propos de la corruption	230
Chapitre 3 - Biens communs mondiaux matériels : climat et ressources naturelles	235
Énergie et climat	237
Air, eau, sols, biodiversité	246
Vers la sobriété	250
Conclusion	259

Préface

Entreprendre en commun

Par Gaël Giraud, économiste en chef de l'Agence française de développement, directeur de recherche au CNRS, professeur à l'École des Ponts ParisTech.

La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) remplit de moins en moins bien sa fonction. C'est le constat sans illusion sur lequel Swann Bommier et Cécile Renouard échafaudent la proposition, profonde et exigeante, de ce livre : faire de l'entreprise un commun.

L'intention initiale de la RSE¹ était de réordonner l'activité des entreprises de manière à ce que celles-ci n'agissent plus et ne fussent plus gérées comme des boîtes noires exclusivement destinées à produire des dividendes pour leurs actionnaires, mais comme une communauté de personnes qui travaillent ensemble, et de parties prenantes qui interagissent, au service d'un projet socialement utile. Aujourd'hui, quand bien même certaines entreprises font de réels efforts du côté de la transition écologique, beaucoup de pratiques et de discours autour de la RSE servent essentiellement d'alibi à la reconduction d'un *business as usual* dont l'évolution sur le dernier demi-siècle aide à prendre la mesure. C'est sur l'arrière-fond de cette histoire longue que s'inscrit ce livre majeur qu'est *L'Entreprise comme commun – Au-delà de la RSE*.

Jusque dans les années 1980, la grande entreprise occidentale, verticale et hiérarchisée, était structurée autour de ses cadres², devenus les symboles de la modernité d'alors, sur le modèle de la bureaucratie publique d'après-guerre. En alignant les intérêts des dirigeants d'entreprise sur ceux des actionnaires au cours de la décennie suivante, la « nouvelle gouvernance » a provoqué une restructuration des entreprises et rapproché leur réalité de l'utopie qui animait l'économie néo-classique la plus conventionnelle. Depuis les années 1950, en effet, cette dernière ne voyait dans l'entreprise qu'un flux d'intrants dont la

1. Howard Rothmann Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953, George Goyder, *The Responsible Company*, Oxford, Blackwell, 1961, mais aussi, plus lointainement, l'encyclique *Rerum Novarum* (1891) du pape Léon XIII.

2. Luc Boltanski, *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Éditions de Minuit, 1982.

transformation, on ne sait comment, en produits et services marchands permet de dégager de la valeur pour l'actionnaire – unique *ratio essendi* de l'ensemble du dispositif. Or l'économie la plus conventionnelle avait concédé, dès 1986, que les marchés financiers, support devenu indispensable à la marchandisation de la propriété d'une entreprise cotée, ne permettent pas à chacun de s'assurer simultanément contre tous les risques identifiés : cette incomplétude induit une allocation presque toujours inefficace du risque et du capital³, et peut même se révéler incompatible avec l'émergence d'un équilibre de l'offre et de la demande⁴. Autant de résultats, embarrassants pour la vulgate des thuriféraires des marchés dérégulés, et qui furent pourtant ignorés par la « révolution managériale » des années 1990. En outre, dans la mesure où les seuls intrants considérés par le modèle d'entreprise enseigné dans les *business schools* et les départements d'économie sont le capital et le travail, les désastres écologiques éventuellement provoqués par l'activité de l'entreprise étaient également évacués de l'analyse.

Un *Nouvel Esprit du capitalisme*⁵ favorisa alors une reconfiguration de l'entreprise au terme de laquelle les dirigeants devaient désormais se montrer disruptifs, enthousiastes perturbateurs des grandes organisations réputées somnolentes, tandis que des équipes-projets flexibles, réticulaires, reconfigurables à volonté, mettaient à mal la hiérarchie verticale antérieure. La figure du cadre le cédait désormais à celle du *manager*, chef d'orchestre infatigable d'incessantes restructurations qui faciliteraient la réduction des rentes de monopoles et des *insiders*, au profit d'actionnaires réinvestissant dans les nouvelles technologies et prêts à saisir toute opportunité que les fonds de *private equity* (« capital-investissement ») associés à la comptabilité de la *fair value* (« juste valeur ») ne manqueraient pas de faire surgir.

Un troisième âge du capitalisme occidental s'invente depuis la fin de la première décennie du XXI^e siècle. Son point de départ ? La mise en place d'Internet 2.0 en 2004, sur les décombres de la crise « dot.com » : aucune invention technologique n'apparaît alors, mais la conviction que les déboires actionnariaux provoqués par l'effondrement de la première bulle Internet sont dus à une mauvaise prise en compte des désirs du client final. Désormais, la structuration pyramidale *managers/ingénieurs/ouvriers/commerciaux/clients*, que les équipes-projets de la décennie précédente n'avaient pas abolie, se reforme en un cercle ou une hélice autour du client, sollicité à chaque étape du processus d'innovation et non plus en bout de chaîne. Ce va-et-vient perpétuel

3. John Geanakoplos, Michael Magill, Martine Quinzii et Jacques Drèze, "Generic inefficiency of stock market equilibrium when markets are incomplete", *Journal of Mathematical Economics*, vol. 19 (1-2), 1990, p. 113-151.

4. Takeshi Momi, "Non-existence of equilibrium in an incomplete stock market economy", *Journal of Mathematical Economics*, vol. 35(1), 2001, p. 41-70.

5. Luc Boltanski et Ève Chiapello, Gallimard, 1999.

serait la plus sûre garantie que la *start-up* dans laquelle le capital globalisé investit ne terminera pas en cendres comme ce fut le cas d'un trop grand nombre d'entre elles en 2001. Précaution d'autant plus nécessaire que la grande déflagration du *krach* des *subprimes* de 2007-2009 – nouvelle manifestation *in vivo* de l'incomplétude des marchés financiers – avait entre-temps plongé le marché des introductions en bourse (IPO), des offres publiques d'achat (OPA) et du *private equity* dans un coma post-traumatique dont il se réveille à peine aujourd'hui.

Dans le même temps venait au jour un trait caractéristique déjà identifié par Boltanski et Chiapello au tournant du siècle, à savoir l'extraordinaire agilité du capitalisme actionnarial, par l'internalisation de leur critique, à absorber ceux qui, sur sa périphérie, remettent en cause la figure dominante logée au cœur des dispositifs d'extraction de la valeur. Un grand nombre des chantres de Mai 68 ne se sont-ils pas retrouvés eux-mêmes embarqués dans la vague managériale des années 1990? La stratégie du *Guépard*⁶ – tout changer pour que rien ne change... – aura permis jusqu'à présent de préserver l'essentiel: la subordination d'une grande partie de l'activité entrepreneuriale à la maximisation de sa valeur actionnariale à distance de la réalité vécue par les parties prenantes de l'entreprise. Les mouvements écologistes font valoir que la prédation économique détruit l'unique planète dont nous disposons? Le féminisme et les défenseurs de la culture veulent revaloriser ce qui excède la sphère marchande? Désormais se mettent en place de nouveaux modes de subordination des sphères publique et commune par lesquels le domaine du marché cherche à s'étendre aux espaces naturels et aux pratiques culturelles grâce au tourisme « vert », à la patrimonialisation et à la folklorisation des cultures. L'entrepreneuriat de soi-même devient la norme, installant l'idéologie de la privatisation au cœur d'une conscience divisée: je suis à moi-même un capital dans lequel on me somme d'investir en entrepreneur responsable. Mais qui est l'actionnaire de moi-même? Airbnb, Uber, les GAFA⁷ et surtout les *innovation labs* sont représentatifs de cette troisième figure qui tente d'aménager la possibilité d'une réconciliation, par l'entrepreneur-innovateur-consommateur, du profit actionnarial et des idéaux sociaux de créativité et de protection du patrimoine naturel et culturel⁸. Dans ce contexte, la morsure éventuelle de la RSE a été, à son tour, rendue inoffensive: la marchandisation du monde et de l'existence de chacun d'entre nous permet de donner le change d'une prise au sérieux des points aveugles des « révolutions managériales » antérieures tout en dévoilant de nouvelles sources de profit pour l'actionnaire. Quant à celui-ci, alerté par

6. *Le Guépard*, film de Luchino Visconti, 1963.

7. Acronyme pour « Google-Apple-Facebook-Amazon ».

8. Luc Boltanski et Arnaud Esquerre, *Enrichissement*, Gallimard, 2017.

les dégâts croissants du dérèglement climatique, la perspective d'une stagnation séculaire de la croissance et des taux d'intérêt durablement proches de zéro, il est désormais en quête, de manière de plus en plus fébrile, de ce qui fit la fortune des *baby-boomers*.

Le point de vue défendu ici par Swann Bommier et Cécile Renouard est que ce retournement de la critique que la RSE est censée instruire opère comme une maladie auto-immune : au lieu de résoudre les problèmes soulevés par la société civile, il les aggrave. Les dégradations écologiques s'accroissent ; les émissions de CO₂ continuent de croître ; les cultures et les langues disparaissent sous le coup d'une uniformisation croissante ; l'aliénation des corps et la colonisation des imaginaires par la sphère marchande se font plus subtiles et donc plus profondes. L'authentique libération des entrepreneurs et des salariés dont ce livre se veut le manifeste consiste à sortir d'une logique de privatisation du monde pour retrouver la vérité de ce que signifie *entreprendre en commun* : le profit n'est qu'un moyen au service d'une fin qui demande à être débattue de manière démocratique et qui n'a de sens que si elle respecte à la fois les contraintes écologiques et la dignité des parties prenantes, de toutes les parties prenantes. Sans cela, la licence d'opérer, argumentent les auteurs, quoique légale aujourd'hui, n'est pas légitime. Ce qui implique de remettre en avant l'éventail des responsabilités politiques, sociales, sociétales, écologiques de l'entreprise et *de subordonner* au respect de celles-ci toute création de valeur actionnariale.

Comment faire de l'entreprise un « commun », au sens d'Elinor Ostrom ? C'est la question qui nous avait été posée par Jean-Michel Severino lors du congrès international dédié aux *Communs et au Développement*, organisé par l'Agence française de développement les 5 et 6 décembre 2016⁹. Ce livre propose une réponse dont l'abondante information puise notamment dans l'expérience des douze années de cheminement et de critique constructive qu'a connues Cécile Renouard auprès de grands groupes français : Total, Danone, Veolia¹⁰... La distinction que l'on vient de rappeler entre le légal et le légitime renvoie à une conviction forte des deux auteurs, déjà fortement présente dans les publications antérieures de Cécile Renouard¹¹ : le questionnement *éthique* n'est pas séparable d'une analyse des

9. L'ensemble des interventions est disponible sur : communsetdeveloppement-afd2016.com/
10. *Inter alia*, Gaël Giraud et Cécile Renouard, « Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local. Le cas des pétroliers au Nigeria », *Revue française de gestion*, 2010 (9-10), n° 208-209, p. 101-115. Cécile Renouard a notamment créé le programme de recherche CODEV (*Companies and Development*) à l'ESSEC. Au cours des dix dernières années, de multiples recherches de terrain ont ainsi été menées dans les pays en développement, dont celle de Swann Bommier sur l'implantation de Michelin au Tamil Nadu en Inde (prix de thèse RIODD Vigeo Eiris 2017).

11. Cf. entre autres : *Éthique et entreprise*, Éditions de l'Atelier, 2013.

modes de gestion de l'entreprise et de son implication politique dans la Cité. À rebours d'un Hayek qui prétend que le concept de justice sociale n'a pas de sens, ou d'un Comte-Sponville qui croit découvrir les vertus d'un capitalisme actionnarial devenu spontanément « moral » (autre figure du retournement de l'altérité critique esquissée *supra*), Bommier et Renouard conçoivent l'aiguillon éthique comme ce qui nous interdit de nous satisfaire des compromissions faciles : un authentique compromis peut être trouvé entre les intérêts parfois divergents des parties prenantes d'une entreprise si les conditions d'une vraie délibération commune sont réunies, aimantée par un projet d'entreprise qui serve le bien commun. Les salariés, et en particulier les cadres, qui travaillent aujourd'hui dans de grands groupes reconnaîtront l'ampleur du défi très concret qui est ici lancé par nos deux auteurs à nos champions industriels. Bommier et Renouard le soulignent, dans le prolongement d'une réflexion amorcée ailleurs avec des professionnels de l'entreprise¹², de tels compromis constructifs au cœur du secteur privé sont indispensables si nous voulons relever le défi écologique.

Surtout, c'est à cet endroit qu'apparaît la seconde originalité profonde de cet essai, par-delà le questionnement renouvelé de la gouvernance d'entreprise qu'il rend possible : la tentative de penser ensemble les *commons* et le concept de *Bien commun*, issu des diverses traditions métaphysiques (aristotélicienne ou chrétienne). Certes, certains philosophes et théologiens contemporains (à l'instar de Martha Nussbaum¹³ ou de David Hollenbach¹⁴), majoritairement anglo-saxons, s'efforcent de réhabiliter une intelligence du bien commun compatible avec l'agnosticisme démocratique de nos sociétés modernes. Parallèlement, des économistes prennent acte, dans le sillon de l'école de Bloomington, de la fécondité politique du schème institutionnel des communs comme pratique de sauvegarde du patrimoine naturel et humain et de promotion d'une créativité partagée¹⁵. Mais aucun n'avait tenté, à ce jour, de faire dialoguer ces deux points de vue. C'est la contribution des pages qui suivent à une philosophie politique *pratique* que de tenter une telle articulation, sur le lieu peut-être le plus problématique et le plus prometteur de pareille rencontre : l'entreprise.

Cette mise en relation des communs et du bien commun passe *primo* par une révision du droit, afin, justement, de résorber la

12. Xavier Becquey, Frédéric Baule, Cécile Renouard, *L'Entreprise au défi du climat*, Éditions de l'Atelier, 2015.

13. *Political Emotions: Why Love Matters for Justice*, Harvard University Press, 2013.

14. *Christianisme et Bien commun*, Éditions jésuites de Paris, 2018.

15. Gaël Giraud, Stéphanie Leyronas et Grégoire Rota-Graziosi, « Introduction : Le développement au prisme des communs », *Revue d'économie du développement*, 2016/3-4 (vol. 24), p. 5-7 ; Comité technique « Foncier & développement », *Opportunités et défis d'une approche par les communs de la terre et des ressources qu'elle porte*, Paris, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), Agence française de développement (AFD), septembre 2017, p. 86

distance qui sépare le légal du légitime et, en particulier, par la révision du statut juridique de l'entreprise telle qu'elle est comprise par le Code civil. Ou plutôt telle que son ombre portée, la *société*, trop souvent confondue avec elle, y est définie. Aujourd'hui, en France, l'objet social des entreprises est traité par les articles 1832 et 1833 du Code civil qui définissent le contrat de société :

« 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 1832, rédaction datant de 1985.)

« Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. » (Article 1833, rédaction datant de 1978.)

Ces rédactions, où l'on ne peut que regretter l'absence du concept même d'entreprise, restreignent la configuration de la société à ses associés et n'envisagent que la satisfaction de leurs propres objectifs, supposés constituer leur « intérêt commun ». On est donc loin de la conception d'une communauté de projet informée par l'ensemble de ses parties prenantes et censée concourir au bien commun, telle que la propose *L'Entreprise comme commun*.

Par comparaison avec le Royaume-Uni pourtant réputé plus accommodant à l'égard de la libre entreprise, la France est en retard. L'article 172 du *Companies Act* (équivalent de la loi sur les sociétés) dispose par exemple que la direction d'une société doit se préoccuper d'une série de « membres » qui font l'objet d'une énumération précise : employés, fournisseurs et clients, la communauté et son environnement... Il y a quelques années, plusieurs auteurs ont donc développé l'idée d'une révision du Code civil adaptée à ce qui apparaît comme une évolution inéluctable de la conception de l'entreprise¹⁶. Le livre de Swann Bommier et Cécile Renouard fournit le cadre analytique au sein duquel une telle révision, indispensable, peut prendre sens.

L'articulation des communs et de l'intérêt général passe *secundo* par la dénonciation par nos deux auteurs des pratiques (légales mais illégitimes) d'optimisation fiscale *via* les prix de transfert auxquelles se livrent presque tous les groupes multinationaux¹⁷. Les solutions à ce scandale à peine entamé par les révélations successives des LuxLeaks, des « Panama papers » ou des « Paradise papers », sont pourtant bien connues : elles consistent en la mise en place à l'échelle européenne de

16. Gaël Giraud et Cécile Renouard, *Vingt Propositions pour réformer le capitalisme*, Flammarion, coll. Champs, 2009 ; Daniel Hurstel, *La Nouvelle Économie sociale. Pour réformer le capitalisme*, Odile Jacob ; Yann Queinnec et William Bourdon, « Réguler les entreprises transnationales : 46 propositions », *Cahiers de propositions*, FNGM, Sherpa, 2010.

17. Une dénonciation présente dès la thèse de doctorat de Cécile Renouard, *La Responsabilité éthique des multinationales*, PUF, 2007, voir aussi *Vingt Propositions...*, *op. cit.*

l'équivalent de l'*apportionment rule* (règle de répartition) qui a fait la preuve de son efficacité au sein de la fédération des États-Unis d'Amérique. Certains des directeurs financiers des grands groupes français, pratiquant *volens nolens* ce siphonage systématique de la base fiscale de la puissance publique, s'estiment incapables d'y mettre fin sans risquer de perdre aussitôt la compétition de la maximisation des dividendes. Ils n'attendent que le sifflement de la fin de cette immense « récréation » par des gouvernements courageux. Qu'attendent ces derniers pour joindre les actes à leurs déclarations offusquées à l'encontre des paradis fiscaux ? Certaines pratiques illégitimes des entreprises seraient-elles entretenues par des États démissionnaires ?

Le lien entre les communs et le bien commun passe, enfin, par le soutien affiché de nos deux auteurs, au nom d'une éthique citoyenne, à des initiatives comme l'adoption, en juin 2014, par le Conseil des droits de l'homme des Nations unies de la résolution 26/9 coparrainée par l'Équateur et l'Afrique du Sud. Par cette résolution, le Conseil « décide de créer un groupe de travail intergouvernemental à composition non limitée sur les sociétés transnationales et autres entreprises et les droits de l'homme, qui sera chargé d'élaborer un instrument international juridiquement contraignant pour réglementer, dans le cadre du droit international des droits de l'homme, les activités des sociétés transnationales et autres entreprises¹⁸ ». De quoi s'agit-il ? Simplement d'interdire que la course au moins-disant dans laquelle se trouvent entraînés les grands groupes au motif de devoir rester compétitifs, ne se fasse au détriment des droits humains.

La troisième session de discussion du projet de traité s'est tenue à Genève, du 23 au 27 octobre 2017, au Palais des Nations. Plus de 101 délégations d'États étaient présentes, ainsi que plus de 250 ONG ayant le statut d'observateur à l'ONU, ce qui témoigne d'un intérêt primordial pour ces enjeux. Alors que la Russie et la Chine y sont favorables, l'Union européenne s'est opposée à un tel traité contraignant, preuve que les résistances sont encore vives à la libération de l'entreprise proposée dans ce livre. Soumettre les intérêts de court terme des actionnaires au respect des droits de l'homme n'est donc pas une évidence en Europe ?

Souhaitons que les pages qui suivent, outre le plaisir d'une écriture rigoureuse, libre et engagée, réveillent les consciences démocratiques du continent européen et contribuent à faire entendre qu'il n'y aura pas de réforme de nos sociétés sans, par-delà les effets de « communication », une métamorphose profonde des pratiques au cœur des entreprises.

18. UNHRC, "Elaboration of an internationally legally binding instrument on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights" (Geneva: Un human rights council, June 25, 2014).