

RAPPORT 2021

## UN NÉCESSAIRE MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE EUROPÉENNE

Proposition de "Planet Benefit Company" basée sur 21 fondamentaux

# SOMMAIRE exécutif

**L**a dynamique durable de l'économie européenne est réelle, le mouvement enclenché par le Green Deal, la taxonomie financière des activités durables, les textes directeurs sur le devoir de vigilance, l'économie circulaire, la gouvernance et la finance durable, sont des avancées indéniables vers un autre paradigme. L'Union Européenne ajoute à son économie sociale de marché la dimension durable. Mais cette évolution ne sera conséquente et profonde que si ce cadre régulateur s'incarne dans un modèle d'entreprise, qui a vocation à être la référence d'une autre mondialisation attendue par les sociétés civiles. C'est dans la gestion globale, environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) d'un modèle d'entreprise à la fois efficient et attractif, que se vérifiera cette transformation, si elle se conjugue avec une compétitivité renforcée.

**Cependant, augmenter l'exigence de responsabilité et de durabilité des acteurs en place est une démarche nécessaire mais non suffisante pour définir l'ambition de l'Union Européenne (UE) :** quel modèle d'entreprise voulons-nous ? Une entreprise libérale classique ? Ou une entreprise dédiée par construction au double projet européen, de performance économique et sociétale ?

De fait, il manque un horizon de référence à ces réformes multiples - horizon qui indique la perspective précise, au-delà de l'objectif prioritaire de décarbonation de l'économie auquel ne se réduit pas la performance sociétale de l'entreprise, même si c'est devenu un point de passage non négociable. Il s'agit désormais de définir les contours précis d'un modèle d'entreprise durable et responsable que l'UE veut promouvoir et

qui se doit d'être en parfaite cohérence avec la standardisation en cours des indicateurs extra-financiers.

Deux siècles après la création d'un statut d'entreprise élaboré pour financer le progrès et répondre aux intérêts de ses actionnaires, il s'agit de fonder le cadre juridique d'une nouvelle forme d'entrepreneuriat en Société maîtrisant ses impacts et associant toutes les parties prenantes.

“ il faut passer d'une notion de profit à une notion de performance globale”. **Bertrand Badré**. Ancien directeur de la banque mondiale, PDG et fondateur de « Blue like an orange ».

Le modèle de l'entreprise européenne qui fait de la performance sociétale l'objectif complémentaire de la performance économique, qu'on nommera « Planet Benefit Company » (“PBC”) est à proposer, organiser et favoriser, comme l'un des leviers de la transformation systémique que l'UE engage et qui devra inspirer la communauté internationale.

Plus largement, pour donner un sens stratégique aux divers projets politiques de l'UE, il convient de proposer un cadre optionnel d'entreprise exemplaire européenne, aux acteurs économiques souhaitant inscrire leur croissance dans une démarche d'utilité.

Cette qualité, comparable à la « société à mission » en France, inspirerait sans nul doute une micro-économie et un tissu entrepreneurial européen, mieux intégrés dans le territoire, que portent déjà de très nombreux acteurs, jeunes notamment et centrés sur des technologies innovantes.

# SOMMAIRE exécutif

**L'objet du présent travail de réflexion et de plaidoyer effectué par la communauté des Managers Responsables MR21 avec la contribution et le soutien de la Master Class 21 promotion 2020/2021 est de proposer les fondamentaux de ce modèle volontaire de « Planet Benefit Company », qui incarnerait l'idéal de l'entreprise durable européenne** et qui aurait vocation à être promu et valorisé par les autorités publiques européennes. Les 21 fondamentaux de ce modèle d'entreprise durable sont ainsi détaillés dans l'étude allant de la composition des conseils d'administration, à l'offre des entreprises, à leur conformité aux règles en vigueur, à la mesure des impacts et l'engagement des parties prenantes, assurant par la même occasion la pleine application des Objectifs de Développement Durable .

Nous espérons que cette proposition d'un modèle optionnel d'entreprise durable sera étudiée, qu'il inspirera les différents acteurs par-delà les réformes générales en cours, en vue de favoriser une économie de marché compatible avec une logique de meilleure régulation des échanges, juste et équitable, que l'Union Européenne veut promouvoir dans le cadre de la réforme de l'Organisation Mondiale du Commerce.

Optionnelle, la qualité de « Planet Benefit Company », doit pouvoir bénéficier d'un encouragement significatif pour que de plus en plus d'entrepreneurs européens s'en emparent et démontrent la compétitivité économique, environnementale et sociale, de ce nouveau modèle européen.

“ Les entreprises qui contribuent à l'«économie de la vie» doivent être encouragées : la santé, la gestion des déchets, la distribution d'eau, le sport, l'alimentation, l'agriculture, l'éducation, l'énergie propre, le numérique, la recherche. La logistique le logement durable, la mobilité durable, l'assurance, la finance durable, la culture ». **Jacques Attali**. Économiste, écrivain et président de la Fondation Positive Planet.

Nous sommes heureux d'associer à cette proposition des partenaires significatifs qui ont inspiré cette étude et qui nous aideront à la diffuser.

Et nous remercions particulièrement le groupe de travail composé de membres de l'association MR21 et de membres de la promotion 2020/2021 de la formation MC 21 qui a nourri l'étude et apporté une forte créativité à ce projet que nous mettons en débat.

**Patrick d'Humières, fondateur de MR21 & Eco -Learn**  
**Audrey de Garidel, déléguée générale de MR21**

# LE MOT de Geneviève Ferone Creuzet

CO-FONDATRICE DU CABINET PROPHIL, ADMINISTRATRICE DE LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION, VICE-PRÉSIDENTE DU SHIFT PROJECT.

**A**près une mise à l'arrêt inédite de l'activité économique en raison de la pandémie, l'injonction est désormais de renouer avec la croissance, partout et pour tous. Pourtant nous savons pertinemment que nous devons opérer une transformation radicale de nos modes de production et de consommation et surtout avoir le courage de répondre collectivement à la seule question qui vaille : qu'est-ce qui a vraiment de la valeur pour l'humanité au XXI<sup>e</sup> siècle ? Cette question nous exhorte à repenser en profondeur, nos mécanismes de création et de partage de la valeur, sans lesquels il est impossible de dessiner un nouveau chemin de prospérité soutenable à long terme.

Cette injonction représente une formidable opportunité pour l'Europe d'affirmer son identité, brouillée par la mondialisation, et son attachement à des valeurs économiques, culturelles et sociales spécifiques. Au cours de ces dernières années, notre communauté européenne, mobilisée sur plusieurs fronts, a connu son lot d'épreuves : sauver la diplomatie climatique au moment de l'éclipse américaine, soutenir les droits de l'homme face à la Chine toute puissante, organiser le Green Deal et se réinventer après le Brexit.

Sur le terrain entrepreneurial, l'Europe a également joué une partition singulière. Alors que la pandémie a mis en berne l'économie mondiale, les entreprises, en première ligne, ont dû gérer dans l'urgence des situations d'une rare complexité. La façon d'instruire ces choix a mis à l'épreuve leurs valeurs et leur conception de la responsabilité sociale. Dans ce contexte, les notions de raison d'être et de mission ont acquis une dimension tangible, à l'épreuve du réel. La finalité de l'entreprise et son utilité

pour la société ont été interrogées avec une acuité inédite. Cette crise a porté également un éclairage très cru sur les différents plans d'actions mis en œuvre par les pays, illustrant des visions parfois irréconciliables. Entre la Chine, les États-Unis et l'Europe, la gestion de la pandémie a amplifié les caractéristiques politiques dominantes de chacune des nations. Précisément, ce moment s'est révélé crucial pour les entrepreneurs européens.

L'Europe, malgré ses atermoiements, reste donc un espace unique, de protection, de savoir, de droit et de culture dans les domaines sanitaire, social, environnemental, technologique, et financier. Mais si beaucoup appellent de leurs vœux l'édification d'un capitalisme partenarial européen – alternative au capitalisme financier anglo-saxon et au capitalisme d'État chinois –, l'Europe perd inexorablement la maîtrise de sujets cruciaux qui intègrent la sphère d'influence anglo-saxonne – normes comptables, normes juridiques, données extra financières sur lesquelles reposeront les modèles d'affaires d'avenir. Des données sensibles transmises à des opérateurs étrangers affaiblissent considérablement

notre souveraineté économique et culturelle. L'engouement observé en France et en Europe pour le label américain Benefit Corporation (B Corp) est un marqueur de ce phénomène. Par la voie d'un questionnaire unique, ce label délivre un certificat de responsabilité sociale aux entreprises engagées. Comment notre continent, précurseur dans la défense d'un modèle de société inclusive et durable, peut-il reconnaître une préséance sur ces sujets aux États-Unis, pays où la maximisation de la création de valeur financière pour l'actionnaire est un devoir légal et où des millions de salariés se retrouvent toujours sans aucune protection sociale ?

**Cette prise de conscience est donc l'occasion d'aller plus loin et de sauter à la prochaine étape, la création d'une société à mission européenne - « un statut European Benefit corp » ou de « planet benefit corporation »...**



## LE MOT de Geneviève Ferone Creuzet

Cette pandémie nous a propulsés vraiment au XXI<sup>e</sup> siècle et le retour en arrière n'est juste plus soutenable ni désirable. Tirons parti de cette dynamique favorable pour promouvoir sur notre continent un capitalisme de parties prenantes, fidèle à sa philosophie d'origine, « l'économie sociale de marché ». En effet, dans le domaine du droit des sociétés, l'Europe a l'opportunité unique d'expérimenter des régimes de gouvernance et de responsabilité inédits qui poseront les jalons d'un modèle de prospérité compatible avec les limites de notre planète et respectueux des fondamentaux sociaux. L'heure d'une économie zéro carbone et inclusive a sonné. L'Europe a réagi la première en adoptant dès 2019 l'objectif de neutralité climatique pour 2050, suivie par les Etats-Unis, le Japon, la Corée du Sud et même la Chine. Il est donc possible d'ouvrir une troisième voie, capable de régénérer les économies européennes et d'inspirer les autres nations.

Cette prise de conscience est donc l'occasion d'aller plus loin et de sauter à la prochaine étape, la création d'une société à mission européenne - une qualité de « European Benefit corp » ou de « planet benefit company », inspirée de l'entreprise à mission française. Au-delà de la terminologie qui pourrait être adoptée, le moment est venu d'engager ce projet politique et fédérateur et de poser de nouveaux repères universels. Conçu dans un esprit d'émulation vertueuse bien plus que de compétition, il permettrait aux Européens d'affirmer leur position de stratège, de régulateur et d'investisseur responsables.

Ce projet donnerait du sens et de l'espoir à toute une génération d'entrepreneurs et d'acteurs économiques, faute de quoi s'imposent définitivement à nos entreprises des visions antagonistes et édulcorées de la responsabilité et de l'engagement. Nous avons besoin urgemment d'un récit alternatif dans une perspective de contribution à une société plus juste et une planète habitable.

Il existe une seule planète, une seule humanité et plusieurs cultures. L'Europe doit faire entendre au monde la richesse de ses voix plurielles. Ce statut serait aussi l'occasion afin d'aller plus loin et d'explorer les prochaines frontières : le droit des sociétés a repris progressivement les codes de la démocratie moderne pour les transposer dans le fonctionnement des entreprises. Ce qui nous amènera à questionner en profondeur les règles de gouvernance et de propriété. Avec la responsabilité vient la question de la répartition du pouvoir, de la latitude de gestion donnée aux dirigeants et de l'évaluation de la performance. Autant d'occasions de donner de la substance à la théorie des parties prenantes, comme pensée stratégique, et de structurer une assise juridique à l'échelle européenne.

Est-ce à notre portée ? Oui et sans aucun doute, c'est précisément ce que ce rapport explore avec discernement et audace. Merci à ses auteurs de s'y atteler et d'ouvrir la voie.



**COMPOSITION** du groupe de travail MR21 qui a animé la réflexion et consulté de nombreux experts pour enrichir les travaux.



## Comité de pilotage



Audrey de Garidel  
Patrick d'Humières  
Gunilla Bjorner  
Juliette Gribenski  
Brigitte Stroh  
Erika Wolf



## Collectif MR 21 contributeurs

Sybille Bernard  
Emmanuelle Bertaudiere  
Alexandra Beverley  
Louise Bourgeois-Tanghe  
Marine Champon  
Tiphaine de Castro  
Emmanuelle Cordano

Ralph Desvaux  
Laurence Domine  
Laure de Foras  
Severine Gerardin  
Claudia Kientzler  
Sylvie Laplace  
Isabelle Lefebvre

# SOMMAIRE du rapport

▶ 01	<b>La transformation de nos modèles économiques</b>	8
	1.1- Un nouveau cycle dans la mondialisation	8
	1.2 - L'évolution des rapports entre entreprise et société	9
	1.3 - Un modèle européen à construire	12
▶ 02	<b>L'opportunité Européenne</b>	14
	2.1 - L'exemple de la société à mission française	14
	2.2 - La « Planet Benefit Company » (PBC)	16
	2.3 - Un cadre d'incitation nécessaire	18
▶ 03	<b>Les 21 recommandations pour un modèle de gouvernance durable en Europe</b>	20
▶ 04	<b>Leviers de réussite</b>	28
	4.1 - Un modèle d'entreprise durable compétitif et différenciant	28
	4.2 - Un dialogue Parties Prenantes au coeur de la dynamique européenne	31
	4.3 - Une communauté d'entrepreneurs et d'administrateurs engagés qui assume la co-régulation du projet	32
▶	<b>CONCLUSION</b>	33
▶	<b>ANNEXES</b>	35
	1. Présentation de la communauté MR21	36
	2. Les Master Class 21 , vivier de la communauté MR21	37
	3. Remerciements	38
	4. Bibliographie, Ressources	39

# #1

## LA TRANSFORMATION DE NOS MODÈLES ÉCONOMIQUES

### 1.1 UN NOUVEAU CYCLE DANS LA MONDIALISATION

Jusqu'à récemment, les remises en cause du modèle actionnarial étaient marginales et rejetées, difficilement acceptées par une majeure partie de la communauté économique. L'alliance des investisseurs avec des entrepreneurs, soutenue par des régimes politiques libéraux, considérait que l'innovation était rendue possible par un cadre plaçant l'entreprise au service de l'actionnaire ; elle a conduit à une situation oligopolistique du capitalisme dans de nombreux secteurs à un niveau de concentration des richesses, dont la célèbre « courbe de l'éléphant » de B. Milanovitch<sup>1</sup> traduit l'asymétrie préoccupante. Face à la montée des impacts négatifs sur la planète et à la déstabilisation de nos sociétés, les jeunes générations sont de plus en plus nombreuses à se détourner d'une logique qui ne favorise qu'un petit nombre de bénéficiaires.

Les projets de réforme du système se multiplient, y compris en son sein, qu'il s'agisse du World Economic Forum, des Big 4, des organisations professionnelles (Business Roundtable) et plus particulièrement des acteurs financiers et des gestionnaires d'actifs qui ont compris que la montée des risques, écologiques, sociaux, et politiques, avaient une dimension systémique. A ce titre, la crise de 2008 aura été un avertissement pour les gouvernements.

La crise du Covid a apporté un nouveau message politique : menacée dans ses fondements par une situation sanitaire qui l'emporte sur tout le reste, la croissance passe du pilotage par le marché à celui par l'État.

Le collectif est alors devenu plus important que l'intérêt d'une minorité. Le marché est passé sous tutelle temporaire de l'État.

“ Il y a une déconnexion public / privé qui appelle au retour du Politique comme cadre général. Celui-ci permettrait d'accompagner les transitions économique et sociologique qui ne sont pas assez revisitées dans un même mouvement”.

**Claude Fromageot.** Directeur Développement Durable du groupe Rocher et Chairman du Global Partnership Business & Biodiversity, Convention des Nations Unies pour la diversité Biologique.

Les origines et les conséquences de ce basculement fondamental sont à la fois culturelles et géopolitiques. Elles redistribuent les pouvoirs et amplifient des tendances qui émergeaient au travers de crises politiques qui n'ont cessé de remettre en cause les régimes en place, partout dans le monde. Elles vont gouverner les prochaines décennies : la situation exige pour les gouvernements démocratiques de renouer avec l'efficacité et la prise en compte des attentes et besoins des classes moyennes et des populations précaires. La remise en cause est globale, et concerne par-dessus tout le système énergétique hérité du XIX<sup>e</sup> siècle.

Le développement économique tel qu'il s'est réalisé depuis la seconde guerre mondiale a permis aux Etats-Unis de devenir la superpuissance mondiale, tout en favorisant une désindustrialisation progressive des pays occidentaux ainsi que l'exploitation sans contrôle des ressources naturelles.

1- Dans un livre publié en 2016 s'intéressant aux inégalités, Branko Milanovic analyse la redistribution du revenu mondial opérée entre la chute du mur de Berlin et la crise de 2008. La courbe issue de ce travail, dite de "l'éléphant", parce que sa forme, décrivant la croissance du revenu moyen de chaque fractile des revenus mondiaux (des 5% les plus pauvres aux 1% les plus riches), évoque celle d'un éléphant relevant sa trompe.



L'épidémie de Covid aura mis en lumière les fragilités d'un développement basé sur une interdépendance globale de la planète. Les entreprises qui ont été les gagnantes de la période passée doivent assumer désormais leur responsabilité dans la période à venir qui sera marquée par le défi du climat, de la solidarité et de l'équité, dans un monde plus que jamais interdépendant, mais aussi plus compétitif que coopératif.

La question cruciale est donc de savoir comment l'entreprise doit se développer en tenant compte de l'écosystème dont elle dépend de plus en plus et si elle saura se saisir de ces enjeux.

“ Nous constatons aujourd'hui un besoin d'incarnation pour nous réunir, alors que L'Europe s'est justement formée sur la valeur des différences. ” **Charles-Benoit Heidsieck.**  
Président-Fondateur du RAMEAU

## 1.2 L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ

La période post-Rio (après 1992), marquée par les signaux écologiques, la critique des ONG et des acteurs engagés, de Marcuse à Illich, de Meadows à Stiglitz, a été une occasion historique manquée par la communauté économique. Elle aura tiré la corde jusqu'à la crise financière, en abusant de la division du travail dans des pays émergents en survie, en exploitant les ressources naturelles sans jamais se poser de questions sur ses impacts réels, voire en niant les critiques montantes et en agressant les premiers lanceurs d'alerte, en protégeant un secteur extractif, jusqu'à ce que l'industrie numérique prenne la main sur l'économie mondiale, sous la protection américaine.

C'est dans ce contexte que s'est développée «la responsabilité sociale d'entreprise» ("RSE"), restée toutefois une démarche volontaire, permettant aux acteurs les plus éclairés de se saisir des problèmes de Société sur lesquels ils ont été de plus en plus interpellés, voire accusés d'être à leurs origines. Une communication de plus en plus structurée autour d'une RSE venue au secours du capitalisme, s'est mise en place, chaque entreprise décidant de traiter à sa façon des questions d'éthique, de respect des droits, de protection de son environnement naturel ou de contribution à la vie locale. Ainsi, la RSE n'aura pas corrigé les effets de la mondialisation et n'aura pas créé par elle-même un management capable

de poser de nouvelles règles de production et de consommation répondant aux enjeux de l'époque portés par les citoyens.

Or ces enjeux n'ont cessé de s'accroître et de poser des questions cruciales : le protocole de Montréal en 1987 a imposé le retrait des chlorofluorocarbures responsables du trou de la couche d'ozone. Ce fut une décision de chefs d'État qui a suivi trente années de conflits entre industriels et scientifiques. Il aura fallu vingt ans d'un travail considérable pour que le GIEC produise des conclusions sur le réchauffement de l'atmosphère de nature anthropique et pour que s'installe enfin un consensus politique planétaire en 2017 à Paris sur l'impérieuse nécessité de se saisir de la question. Or, on ne peut pas dire que les secteurs les plus concernés aient joué un rôle moteur et facilitateur dans cette prise de conscience. De la même façon, la crise de la biodiversité laisse encore loin les grands acteurs économiques qui exploitent les espaces aériens, terrestres et maritimes. Toutes les limites planétaires mesurées et suivies par le Stockholm Institute, les alertes posées par la Food and Agriculture Organisation, comme les enjeux sociaux posés par l'Organisation Internationale du Travail, ceux énoncés par les ONG et les organisations internationales, sont encore perçus par les entreprises comme des contraintes pour le business qu'il faut minimiser plutôt que de s'en saisir directement.

La formalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) et leur approbation par l'assemblée des Nations-Unies en 2015, marque le passage de la RSE à la durabilité. L'objectif est alors de tirer les conséquences d'une mise en danger de la planète, au service de biens communs qu'on avait ignorés jusqu'ici et qui nous reviennent en boomerang, comme le lien santé-environnement et celui entre production et viabilité collective à moyen terme.

Cela fait donc moins de cinq ans que sous la pression d'une grande accélération de tous les risques systémiques, toutes les activités de l'entreprise sont repassées au crible des ODD, pour savoir s'ils nuisent ou s'ils contribuent au développement humain et planétaire. Ces interrogations sont instruites dans les organisations d'intérêt commun telles que les ONG (Oxfam, the Shift Project) plus que dans les entreprises pour lesquelles la difficulté est plus grande de sortir d'une culture auto-centrée, dans une doxa d'une seule performance financière et une finalité de résultat de court terme avant tout, et sans trop se préoccuper de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent et grâce auquel elles assurent leur croissance.

“ Il est nécessaire de mettre en place des contre-pouvoirs pour contrer la pression des marchés financiers ayant conduit les entreprises à adopter des stratégies court-termistes qui ont eu des impacts sur leurs capacités à investir suffisamment dans la transition énergétique”. **Caroline Avan**. Chargée de plaidoyer/industries extractives, justice fiscale et inégalités, Oxfam.

Du coup, les enjeux de durabilité arrivent tard au regard de leur criticité, sont complexes à saisir et appellent des remises en cause structurelles des mécanismes en place dans la gestion de l'économie de marché depuis le début de l'industrialisation. Trois conséquences résultent de cette inadéquation :

(a) Certains modèles peuvent être corrigés à la marge car leurs impacts sont faibles et les acteurs concernés s'en saisissent sérieusement ;

(b) Certains modèles constatent leur non-durabilité et suscitent des tensions qu'il faut résoudre par des compromis ou des négociations collectives pour les transformer, comme c'est le cas pour l'automobile ou encore l'aviation ;

(c) Certains modèles sont non durables par essence, comme l'énergie fossile, et il convient d'y renoncer collectivement dans des conditions partagées au sein d'un cadre de transition juste.

“ Une entreprise se pilote par des politiques et des process. Il faut les adapter en les réexaminant à l'aune des enjeux et des engagements en matière de développement durable”. **Jean-Pierre Maugendre**. Directeur adjoint Développement Durable, Suez.

Aucune entreprise ne peut déployer sa stratégie aujourd'hui sans la soumettre au filtre de la durabilité.

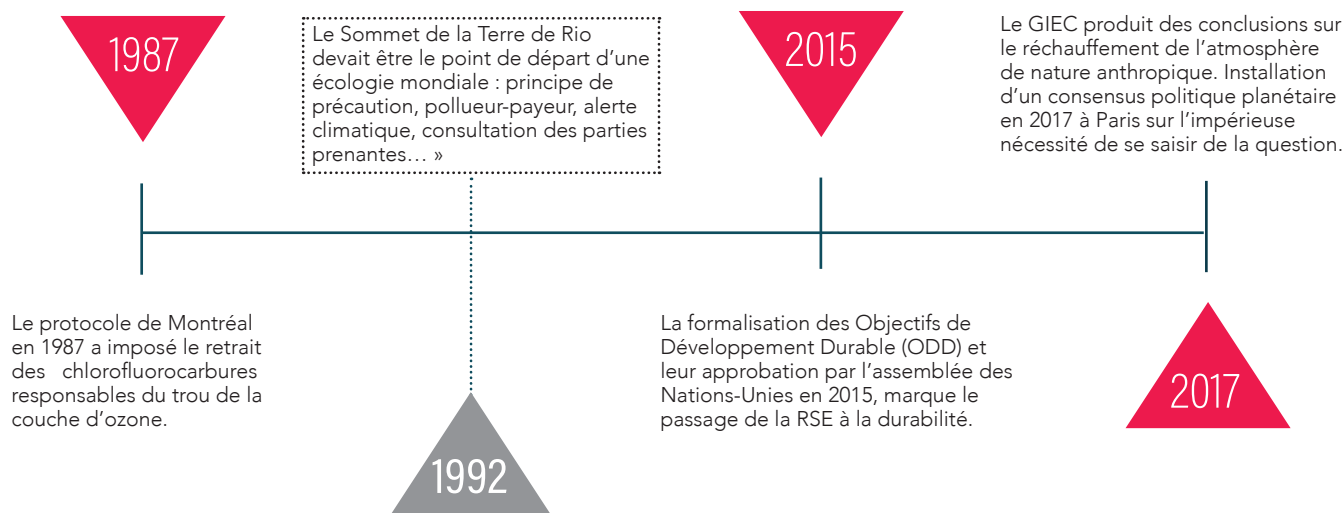
C'est ce qui traduira, sous l'effet des réglementations, des pressions sociales et culturelles, une nouvelle démarche de projet, où la mission productive de l'entreprise devra être compatible avec une mission sociétale et environnementale acceptée et attendue, les deux constituant plus que jamais sa clé de succès. Les travaux académiques constatent cette situation et les déclarations des acteurs vont aussi dans ce sens, tant la convergence des intérêts entre l'entreprise et la Société est devenue un incontournable.

“ L'entreprise doit intégrer des objectifs résultant des processus de diligence et de matérialité afin de prévenir et répondre aux impacts sur la planète et la société de manière effective”. **Caroline Avan**. Chargée de plaidoyer/industries extractives, justice fiscale et inégalités, Oxfam.

Entreprise et Société ne sont plus deux collectifs distincts; ils forment une communauté d'intérêts, de ressources et de résultats dont il convient de revoir la combinaison pour garantir cette convergence.

“ Pour co-construire localement avec tous les acteurs, il ne peut y avoir de réponse universelle. Puisqu'elle dépend du terrain, et que ce terrain n'est pas homogène ! On a oublié les acteurs locaux en simplifiant les éco-systèmes. Sauf qu'à trop vouloir simplifier les outils, on donne le pouvoir aux outils”. **Charles-Benoît Heidsieck**  
Président-Fondateur du RAMEAU.

Cette nécessaire internalisation des externalités aura mis deux siècles à s'imposer, laissant s'accumuler une somme de problématiques au détriment des générations futures. De fait, le pacte entrepreneurial est à redéfinir d'une façon beaucoup plus ambitieuse qu'on ne l'a fait jusqu'ici (le nouvel article 1833 du Code Civil associant l'intérêt social de l'entreprise avec la prise en considération de ses enjeux sociaux et environnementaux est un premier pas en avant). Il faut tirer plus clairement encore les conséquences de cette relation nouvelle entreprise versus société & planète.



## 1.3 UN MODÈLE EUROPÉEN À CONSTRUIRE

Nous voyons se dessiner trois modèles d'entreprise correspondant à 3 cadres géopolitiques qui se concurrenceront par la façon dont ils intégreront les enjeux collectifs.

### Modèle Suiveur

Dans le prolongement du modèle actuel, **l'entreprise régulée**, ou forme classique de l'entreprise fondée sur la création de valeur économique et actionnariale, prendra en compte la réduction de ses impacts sur le climat et les zones fragiles en s'efforçant de respecter le minimum légal et les règles de bonne gouvernance. Elle fera de ses externalités négatives une pure affaire de gestion de risques.

Nous qualifierons ce modèle « **d'entreprises suiveuses** » dans la mesure où elles avanceront au rythme des négociations public-privé, avec un faible niveau d'anticipation des externalités. Le degré de responsabilité de ces entreprises découlera directement du degré de régulation de l'économie mondiale et non pas de leurs propres décisions à devancer les réglementations ou les exigences sociétales, de façon à conserver un avantage compétitif maximum, ou en tout cas, un niveau de rendement maximisé.

### Modèle Opportuniste

Nous voyons aussi s'affirmer un autre modèle **d'entreprise conquérante, opportuniste** avant tout, dans le giron d'un capitalisme d'État, chinois et russe par exemple : il se pliera aux règles commerciales internationales imposées lorsque ces groupes y seront contraints mais ils chercheront à les contourner. Répondant à des impératifs de puissance avant tout, obéissant aux pouvoirs politiques nationaux qu'elles servent, sur une perspective de long-terme, ces entreprises opportunistes resteront difficilement contrôlables sur le plan international et peu comparables au modèle régulé. Il y a là un enjeu de transparence qui restera difficile à faire progresser, ouvrant la voie à une guerre froide autour des technologies et des ressources de ces groupes. L'affaire Huawei<sup>2</sup> en aura été une des formes de conflictualité.

Autant le modèle régulé s'attachera par essence à lier son sort à celui des régimes démocratiques, autant le modèle opportuniste restera dans la sphère autoritaire dont les dirigeants sont dépendants. Cela constituera une raison de s'opposer, par organisations internationales et tribunaux interposés. Ce type d'entreprise posera très vite la problématique de la régulation des relations économiques. La première conséquence étant d'obliger à revoir d'une façon beaucoup plus exigeante et sérieuse les « Principes directeurs de conduite responsable des affaires » de l'OCDE dont l'efficacité et la portée sont aujourd'hui trop relatives.

2 - En décembre 2018, la directrice financière de Huawei (qui est aussi fille du fondateur de l'entreprise) est arrêtée au Canada sur demande de la justice américaine pour avoir contourné l'embargo américain contre l'Iran. Cet épisode met en lumière la guerre commerciale et les tensions entre les deux grandes puissances américaine et chinoise sur fond d'espionnage industriel et de concurrence technologique. Huawei est depuis boycotté dans de nombreux pays occidentaux et sa directrice financière toujours assignée à résidence au Canada.

Cette compétition frontale de modèles ouvre néanmoins une troisième voie ; c'est celle que l'Union Européenne propose et que de nombreux groupes européens ont adopté sans abandonner pour autant la logique de performance financière.

## Modèle Volontariste

Il s'agit du modèle d'**entreprise volontariste** qui accorde à l'entreprise et d'abord à sa gouvernance (Conseil d'Administration, Assemblée Générale, Comex), une responsabilité directe dans la prise en charge des externalités, dès la conception du projet et du produit, jusque dans l'application et l'évolution des règles collectives. Ce modèle procède d'une négociation en vue de faire émerger un pacte entrepreneurial cohérent avec les objectifs sociétaux de la collectivité.

Ce modèle fait de l'internalisation des externalités un point de départ de l'analyse économique et non un résultat possible. Il appelle en conséquence une contribution publique pour rester dans des logiques compétitives, comme on le fait en agriculture tout en veillant à tendre vers une transition énergétique juste.

“ Pour porter un projet collectif dans une entreprise, les conditions doivent être réunies au niveau de la gouvernance qui ne peut être conçue indépendamment de la nature de l'activité de l'entreprise et de ses finalités”.

**Blanche Segrestin.**  
Professeur et directrice du Centre de Gestion Scientifique Mines ParisTech.

C'est sur ce dernier point, véritable marqueur de tout projet d'entreprise, que se distinguent les trois modèles : le modèle "suiveur" (l'entreprise "régulée") garde la valeur pour les quelques parties prenantes, ce qui est encore plus vrai dans le modèle opportuniste qui ne le négocie même pas, alors que dans le

modèle "volontariste" le partage de la valeur est définie dans le pacte et d'une façon plus équilibrée pour chacune des parties prenantes. C'est pour cette raison qu'on dénomme ce nouveau capitalisme européen en gestation le « capitalisme des parties prenantes ».

# #2

## L'OPPORTUNITÉ EUROPÉENNE

“ Pour éviter la concurrence entre les normes, il faudrait des normes mondiales. L'Europe est en avance et ne doit pas abdiquer”. **Bertrand Badré**, ancien directeur de la banque mondiale, PDG et fondateur de « Blue like an Orange ».

### 2.1 L'INSPIRATION DE LA SOCIÉTÉ À MISSION FRANÇAISE

On ne peut que souhaiter l'aboutissement rapide et complet de toutes les réformes engagées qui s'efforcent de changer le corpus juridique dans lequel évoluent les acteurs économiques des vingt-sept pays de l'Union, favorisant progressivement une convergence des droits et des modes opératoires des entreprises (devoir de vigilance européen, CSRD, taxonomie verte...).

La finance durable doit jouer pleinement son rôle et soutenir cette dynamique en s'attachant à allouer le capital à des actions effectivement durables, tant du point de vue de l'impact environnemental que social et sociétal, et ce, afin de dégager une création de valeur pour la Société. Cet enjeu repose sur la mobilisation de l'épargne disponible au service de ces activités durables désormais identifiées (cf. taxonomie), de l'épargnant jusqu'à l'investisseur institutionnel, en accordant un rendement cohérent avec le rendement moyen des placements qui n'a pas besoin pour autant de viser une maximisation au détriment d'autres parties.

Le devoir de vigilance concernant la chaîne de valeur devra concerner tous les opérateurs en Europe au travers de leur activité mondiale et pas seulement européenne, sans quoi le texte ne produira pas de transformation effective sur le plan global.

Quant à la gouvernance, chacun des pays ayant ses traditions et ses cadres, il faudrait que les règles concernant les niveaux de parité, les exigences à l'égard des dirigeants, le fonctionnement du Conseil d'administration

(ou équivalent) soient harmonisées.

L'élaboration d'un statut ad hoc faisant ainsi de la responsabilité sociétale et de la durabilité le cadre de pilotage impératif de tout projet d'entreprise, reste encore à construire.

La convergence des 27 membres de l'Union vers un nouveau modèle juridique « exemplaire » commun aurait l'inconvénient d'ajouter aux divers statuts nationaux des dispositions additionnelles voire contradictoires tout en restant dans l'esprit du modèle actionnarial classique sans réfléchir aux fondements même de l'entreprise durable.

L'exemple français de « la société à mission » est un succès tant méthodologique que sur le fond et mérite donc d'être porté au niveau européen.

“ L'échelon européen est un bon échelon, c'est indéniable et même indispensable. Les débats sur la « sustainable governance » sont d'actualité et un projet est passé au parlement en décembre dernier, ce qui va dans le bon sens. Les sujets sont sur la table et poussés par plusieurs équipes dont celle de Colin Mayer<sup>3</sup> et circulent au sein de tables rondes avec des partenaires anglais, néerlandais et autrichiens. Un consensus européen est donc possible car il fait théoriquement sens”. **Blanche Segrestin**, Professeur et directrice du Centre de Gestion Scientifique Mines ParisTech.

On rappellera que la société à mission définie dans l'article 1835 du Code Civil issu de la Loi Pacte propose un régime optionnel qui repose sur **trois caractéristiques simples** à appliquer et particulièrement engageantes :

3. Colin Mayer, professeur en gestion à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford

**a)** Les entreprises qui le veulent, souscrivent à un engagement de se conformer à une mission, c'est-à-dire à une « **raison d'être** » **sociétale**, devant être votée par l'Assemblée Générale pour figurer dans les statuts. Cette raison d'être est associée à des objectifs qui précisent la façon dont l'entreprise entend se comporter en cohérence avec ceux-ci et qui serviront à s'assurer de la réalité des résultats ;

**b)** La deuxième dimension est un **double contrôle externe** de cet engagement, à travers d'une part, un comité de mission indépendant qui s'assure que l'entreprise fait ce qu'elle dit et la stimule, et à travers d'autre part, l'avis d'un organisme tiers indépendant qui évalue la réalité du rapport d'activité annuelle rendant compte des actions conduites ;

**c)** Enfin, la troisième caractéristique intéressante du régime proposé est sa simplicité qui fait qu'il peut s'appliquer à toute entreprise, quelle que soit sa taille (petite, PME/ETI, grand groupe), ou sa structure juridique (coopérative, SARL, SA, SAS, etc.), qu'elle soit cotée ou non. Elle procède nécessairement d'un **choix volontaire des fondateurs**, propriétaires et/ou dirigeants qui, pour adopter cette qualification (il ne s'agit pas ici d'une nouvelle structure juridique), doivent convenir de sa pertinence avec les salariés et ses parties prenantes, condition de succès d'un engagement qui va bien au-delà d'une simple déclaration.

Réunies aujourd'hui dans une communauté de partage des expériences (la « Communauté des Entreprises à Mission »), les sociétés à mission ouvrent une voie originale de gouvernance et de management qui n'abandonne rien de l'exigence de résultat et de la performance financière. Elle associe création de valeur à la recherche d'impacts positifs et s'attache à une logique collaborative sur les progrès sociaux et environnementaux tout en réduisant naturellement les impacts négatifs.

## 2.2

## LA « PLANET BENEFIT COMPANY » (PBC)

Il y a nécessité absolue d'installer en Europe un modèle spécifique d'entreprise qui soit considéré comme le modèle à atteindre, au nom des valeurs de solidarité, de progrès et de dialogue entre les parties. Il est temps de proposer un cadre commun où la volonté des entrepreneurs d'accomplir une mission pour la Société (salariés, citoyens et consommateurs) est mise sur un pied d'égalité avec le souhait de satisfaire les autres parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, clients, etc.). La caractéristique de cette qualité doit être de viser un partage équitable de la valeur créée entre les deux catégories de parties prenantes qui rendent possible le projet entrepreneurial : celle incarnant l'intérêt de la Société, d'une part, et celle devant garantir l'intérêt social de l'entreprise, d'autre part. Une double mission qu'Antoine Riboud, fondateur de Danone, avait le premier appelée de ses vœux lors des Assises du CNPF en 1972 pour réconcilier « Croissance et qualité de vie » et que ses pairs avaient alors rejetée.

Avec ce projet de PBC, l'UE a ainsi l'occasion de se doter d'un modèle entrepreneurial propre et exemplaire, compatible avec l'économie de marché mondiale.

L'originalité de la qualité de PBC, outre son caractère optionnel, serait de permettre à la gouvernance de rechercher un équilibre des intérêts entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. Cela nécessite tout d'abord, une démarche de gestion très exigeante en amont quant aux conditions de production, environnementales et sociales, à se conformer aux droits locaux mais aussi aux principes internationaux les plus avancés et reconnus par l'UE (cf. ODD, UNGC, UNHR, PD OCDE, etc.).

Ce modèle impliquerait évidemment l'application de toutes les règles du reporting extra-financier (CSRD) désormais applicables à toutes les entreprises de plus de 250 salariés - et même à celles en dessous de ce seuil.

Un statut juridique permet de choisir une forme et structure juridique dont découle - grâce à un cadre réglementaire précis - les modalités de fonctionnement et d'administration de l'entreprise. Chaque pays dispose de son propre cadre législatif et de ses structures juridiques, qui ne doivent pas être confondus avec les labels. Par exemple, aux Etats-Unis, la forme juridique de Benefit Corporation vise des sociétés qui ont adopté une structure juridique (comme une LLC ou corporation), alors que le label B-Corp (attribué par B-Lab) vise la certification par un tiers de sociétés répondant à des exigences sociétales et environnementales.

La qualité de PBC que nous proposons au niveau européen s'inspire directement de la qualité de société à mission. Elle permet d'afficher et de garantir le respect d'un certain nombre d'engagements permettant d'inscrire les entreprises dans une trajectoire de durabilité. Elle a vocation à s'appliquer aux sociétés commerciales, quelle que soit leur forme juridique (SA, SAS, ou tout autre forme juridique d'entreprise en Europe) quelle que soit leur taille (de la PME à la multinationale). Elle doit rester ainsi optionnelle et ne pas modifier la forme juridique de l'entreprise.

Par ailleurs, il répondrait à une charte de bonne gouvernance qui irait au-delà de la discussion en cours et ferait la promotion d'un dialogue social et environnemental exemplaire. Enfin, il ajouterait surtout à cet idéal de management responsable et durable, une exigence de transparence et d'équité dans la façon de répartir la valeur entre les parties concernées, dans le temps, pour que l'intérêt social et l'intérêt sociétal se développent de concert.



La conséquence de cette structure d'engagement claire est que toute non-conformité entraînerait immédiatement la perte de reconnaissance de cette qualité, laquelle devrait être confirmée chaque année par les auditeurs mandatés.

Cette qualité de PBC aurait une première conséquence géopolitique : elle tiendrait lieu de modèle optionnel d'entreprise durable en Europe, qui manque aujourd'hui.

“ L'échelle européenne est le seul niveau permettant de définir les standards de gouvernance responsable et de prise en compte des paramètres environnementaux et sociaux au niveau mondial. La normalisation DPEF et la taxonomie sont des outils précieux pour poursuivre l'intégration des enjeux ESG par les acteurs économiques et financiers”.  
**Nicolas Mottis.** Professeur à Polytechnique.

Elle reposerait d'une part, sur l'adoption du cadre proposé, et d'autre part, sur la conformité vérifiée aux exigences posées, désormais intégrée dans l'information économique redevable. Simple,

adossée à un tiers de confiance, supportée par une communauté économique reconnue et convaincue, elle s'imposerait dans la jungle des labels actuels comme le modèle digne d'intérêt et de confiance.

Ce cadre juridique aura une autre fonction plus symbolique : celle de projeter l'idéal d'entreprise européen qu'il convient de promouvoir et de valoriser, autour d'un projet à impact positif pour la Société, au profit des salariés en premier lieu, et devant être rentable pour les

“ La gouvernance doit donner un rôle fondamental aux salariés afin de leur permettre d'être force de proposition pour contribuer à la transformation de l'entreprise”. **Benoît Halgand.** Membre du collectif « Pour un Réveil Écologique »

investisseurs, au travers d'un pacte social et d'un pacte entrepreneurial qui reprennent les **4 constituants fondamentaux** des ODD et des référentiels de durabilité (dont l'Accord de Paris), à savoir :

1

#### une loyauté de comportement,

en vue de faire évoluer les règles des affaires dans le sens utile au bien commun ; ainsi, le respect de la loi, partout dans le monde serait un pré-requis. On y ajoutera dans le contexte des nouvelles règles de fiscalités internationales portées par les G7 & G20 de juin 2021, l'adoption d'une pratique fiscale loyale qui assume dans chaque pays d'activité l'impôt dû, d'une façon transparente dans les comptes et opposable pour éviter toute contestation publique, en favorisant le mouvement mondial d'équité fiscale qui se fait jour dans le monde. (la règle de transparence européenne doit s'étendre à l'ensemble des pays) ;

3

#### une accessibilité aux besoins

humains qui met les produits et les services proposés à disposition aux meilleures conditions de prix et d'usage, en reposant là aussi sur une trajectoire d'amélioration affichée et négociée ;

2

**une empreinte** qui intègre une décarbonation compatible avec l'Accord de Paris (Science Based Targets), mais aussi un impact positif au regard de la biodiversité, de la gestion des déchets, des ressources utilisées (eau, air, sols) ; la trajectoire de réduction drastique de l'empreinte devra s'inscrire dans un horizon temporel clair et négocié avec les parties ;

4

**une équité** sociale dans les conditions de production assurant le respect de la sécurité et des droits des parties, leur évolution et leur valorisation (parité, employabilité, formation, promotion sociale), mais aussi dans la répartition de la valeur entre les parties prenantes dans le temps et dans l'espace, véritable curseur du modèle PBC .

### La prise en compte de ces 4 principes fondamentaux est la démonstration d'une gouvernance engagée dans la durabilité :

- 1- assumant des choix d'investissement (ou désinvestissement) en ce sens,
- 2- construisant une stratégie adressant pleinement et directement les enjeux de la durabilité,
- 3- rendant compte précisément au travers d'indicateurs, d'objectifs de résultats agrégés,
- 4- reposant sur une gouvernance duale (président/directeur général),
- 5- le tout en co- construisant la transformation vers un modèle plus durable avec ses parties prenantes.

On pourrait concevoir que le statut d'un « administrateur engagé » se portant garant de cette gouvernance, du respect du modèle de PBC, et plus généralement d'une représentation citoyenne experte dans les conseils d'administration (ou équivalent) soit proposé.

L'entreprise PBC va ainsi bien au-delà d'un projet patrimonial pour ses actionnaires, sur lequel on fonctionne depuis deux siècles en occident ;

“ Une gouvernance durable est une gouvernance structurée de manière responsable. Il faut réexaminer les instances de gouvernance : à minima vérifier dans les structures monistes que la composition du Conseil d'administration est diverse et permet de tenir tête au PDG et donner une prime aux entreprises qui choisissent une gouvernance duale, donc un Président et un DG, ou avec Directoire et un conseil de surveillance”.

**Viviane de Beaufort.** Professeur, chercheur ESSEC, spécialiste des sujets de gouvernance et du droit européen.

“ Aujourd'hui, au-delà de la philanthropie, l'entreprise prend en compte son existence dans un territoire, une communauté et se donne une mission cohérente avec sa raison d'être. On accepte désormais que l'entreprise alloue une part de son revenu à l'intégration dans un tissu social – ce qui est et doit rester distinct des ESS car la finalité de ces structures n'est pas la même. L'entreprise doit rester un moteur économique et exercer ses responsabilités.” **Claude Fromageot.** Directeur Développement durable du groupe Rocher et Chairman du Global Partnership Business & Biodiversity, Convention des Nations Unies pour la diversité Biologique.

elle affirme sa compatibilité possible avec une destination sociétale qui participe de son succès et de son attractivité, voire les renforce. En revanche, afin d'assurer une meilleure sécurité juridique pour les entreprises et mieux appréhender le cadre légal et réglementaire dans lequel ils évoluent, il serait sûrement pertinent d'inscrire cette gouvernance durable au sein d'un droit des groupes européens, inspiré du modèle allemand, qui reste à construire.

“ le droit des groupes existe notamment en Allemagne à partir du contrôle de fait puis élaboré par voie contractuelle avec l'entreprise dominante, en France, il y a une certaine insécurité juridique pour les têtes de groupe car la jurisprudence a créé des cas de responsabilité mouvants et différents selon les types de droit”. **Viviane de Beaufort.** Professeur, chercheur ESSEC, spécialiste des sujets de gouvernance et du droit européen.

## 2.3 UN CADRE D'INCITATION NÉCESSAIRE

La démarche proposée ne consiste pas néanmoins dans un concours de vertu. Elle a une finalité politique qui est d'influencer l'économie de marché mondiale en anticipant les régulations et en faisant confiance aux entrepreneurs pour ouvrir une voie de progrès qui a vocation à s'universaliser.

La condition du succès du modèle exemplaire de « PBC » que nous proposons, est de disposer d'un cadre incitatif qui reconnaît, de la part des autorités publiques, une prise en charge volontariste d'externalités sociales et environnementales particulièrement importantes.

Cet effort d'implication peut justifier en contrepartie des avantages accordés aux entreprises engagées, dans le cadre d'un « contrat de progrès sociétal » qui s'appuie sur le calcul de la performance globale. Idéalement ce cadre pourrait devenir le mode de relation généralisé et normal de toute activité économique, reposant sur l'affichage des objectifs de durabilité de l'entreprise (cf. reporting CSRD) et leur approbation par les pouvoirs publics, voire leur discussion s'ils sont contestables ou insuffisants.

“ *la révision de la CSRD est également une opportunité pour une meilleure redevabilité des entreprises, et une plus grande transparence sur les impacts de son activité et notamment en matière climatique*”. **Caroline Avan**. Chargée de plaidoyer/industries extractives, justice fiscale et inégalités, Oxfam.

### Différentes formes d'incitation peuvent découler de cette relation objective et permettre de cadrer le dispositif :

**1-** La plus importante peut s'intégrer dans la fiscalité sur les revenus de l'entreprise (impôt sur les sociétés), en allouant par exemple 1% de dégressivité automatique aux PBC, voire en leur réservant une dégressivité à venir ;

**2-** La deuxième mesure est de constituer une liste sectorielle de PBC consultables en priorité dans le cadre de marchés publics d'État et locaux, leur accordant ainsi une préférence formelle avantageuse ; ou encore de prévoir que les PBC répondant à un appel d'offres dans le cadre d'un marché public national ou européen standard, puissent bénéficier de points supplémentaires et d'un meilleur classement que leurs concurrents directs, prenant en compte leurs engagements environnementaux et sociaux ; et d'une manière plus générale, nous appelons de nos vœux la généralisation des clauses sociales et environnementales dans la commande publique française et européenne, favorisant nécessairement les entreprises PBC ;

**3-** La troisième mesure d'incitation est l'intégration générale des entreprises PBC dans les consultations sur les réglementations à venir ou à faire évoluer, afin de s'entourer de leurs avis préférentiels ;

**4-** La quatrième serait l'ouverture aux capitaux et aux financements bancaires et privés privilégiés, afin de faciliter leur développement et leur croissance économique.

L'utilisation publique de la qualité de PBC pourrait constituer ainsi un avantage réputationnel pour les entreprises concernées. Bien qu'elle induise une responsabilité forte, son attribution peut jouer un rôle intéressant dans le cadre de mécanismes de garanties à inventer, voire dans des stratégies de financement avec des fonds d'investissement socialement responsables (ISR) ou de fonds à

“ *Il y a une forte disparité en Europe dans la nature des apporteurs de capitaux et il manque de grands fonds de pension capables de s'engager sur de l'actionnariat stable et long*”. **Nicolas Mottis**. Professeur à Polytechnique.

impact qui les choisiront (pourquoi pas en leur ouvrant un compartiment dédié sur les marchés financiers européens ou auprès des agences de crédit export).

Il conviendrait plus particulièrement d'intégrer ces entreprises PBC qui le souhaitent dans un fond ISR grand public pour lequel les épargnants sauront qu'ils s'engagent à bon escient.

L'économie responsable et durable peut ainsi devenir un moteur collectif associant les entrepreneurs, les investisseurs, les régulateurs et les acteurs civils autour de principes d'engagement, choisis et portés, capables de créer des effets d'entraînement significatifs.

“ *Aujourd'hui dans l'entreprise, la responsabilisation, l'intérêt général sont diffus. La co-construction du bien commun, c'est le passage qui mène aux enjeux du développement durable*”. **Charles-Benoît Heidsieck**. Président-Fondateur du RAMEAU

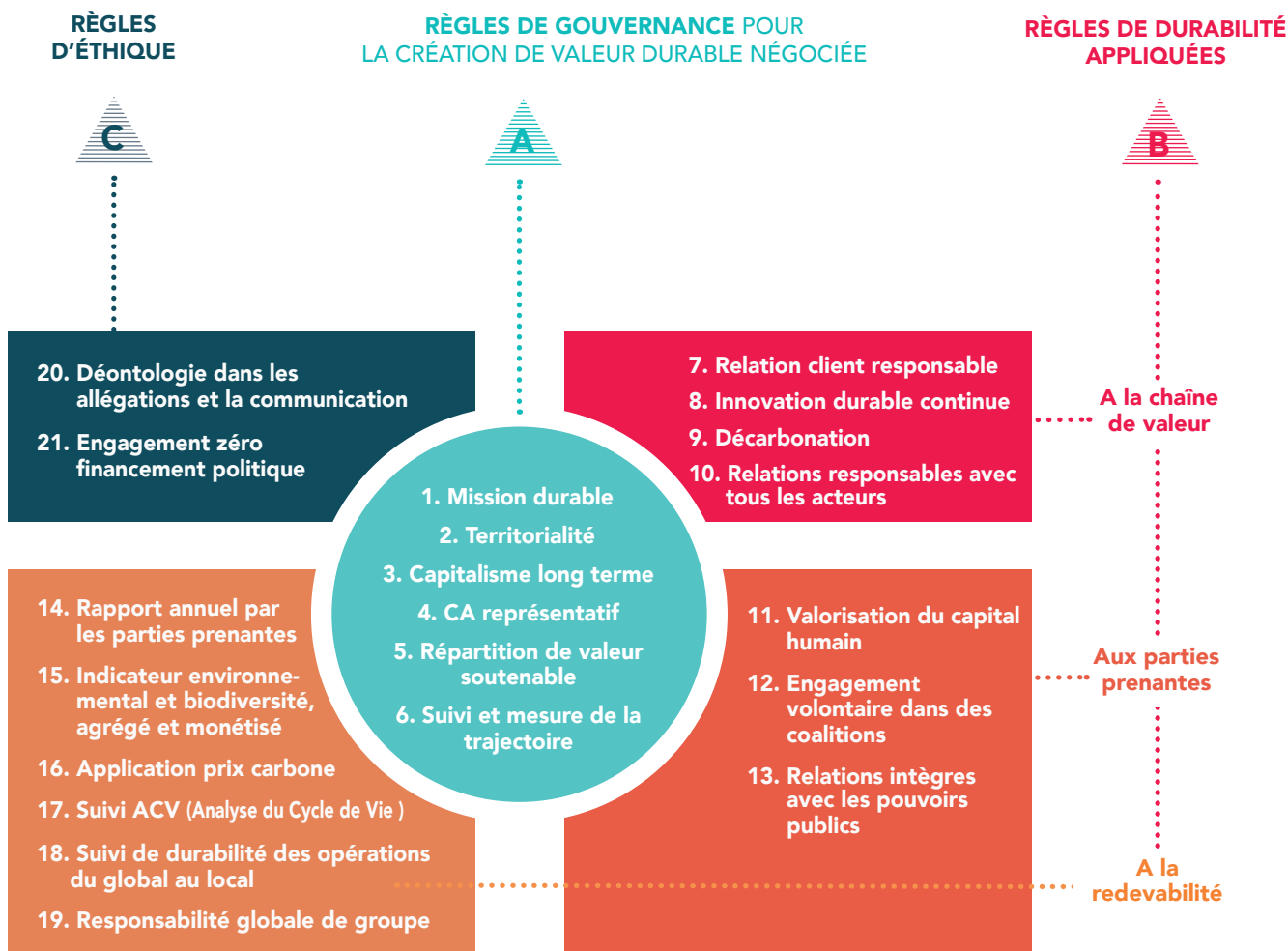
Une telle communauté, non plus marginale mais devenue leader, montrera la voie d'une économie de marché responsable et durable que l'Union devra structurer dans la décennie qui vient, si elle en fait son projet politique. De même que le marché commun a porté l'intention européenne originelle, nous pensons que le modèle de PBC peut être l'opportunité de porter la dynamique de confiance et d'attraction du projet européen pour et avec les jeunes générations.

# #3

## 21 RECOMMANDATIONS POUR UN MODÈLE OPTIONNEL D'ENTREPRISE DURABLE

Ce projet a pour objectif d'être le point de départ d'une discussion collective à conduire en 2022 dans le cadre d'une coalition ouverte destinée à proposer aux instances politiques européennes un cadre volontaire d'entreprise durable, proposé comme le modèle à atteindre. Celui-ci repose sur **21 engagements** que la gouvernance de l'entreprise devra mettre en place et dont elle rendra compte chaque année devant son Assemblée Générale, sur la base d'un rapport d'application vérifié, additionnel au rapport extra-financier intégré dans le rapport de gestion (cf. CSRD).

### LES 21 ENGAGEMENTS DU MODÈLE VOLONTAIRE D'ENTREPRISE DURABLE EUROPÉENNE PROPOSÉ PAR MR21



Ces 21 engagements devront s'inscrire avec et dans l'intérêt des territoires d'implantation de l'entreprise.



## RÈGLES DE BONNE GOUVERNANCE AU SERVICE D'UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE NÉGOCIÉE

Cette règle repose sur l'engagement d'une mission sociétale en vue de contribuer au progrès de la planète dans le cadre de la fonction productive de l'entreprise et de son développement.

1

### L'entreprise définit sa mission durable,

c'est-à-dire à la fois sociale, environnementale et sociétale, en cohérence avec l'impact de l'entreprise sur les dix-sept ODD, et l'associe à un indicateur significatif permettant de s'assurer qu'elle y contribue réellement. Cet indicateur est la part de sa création de valeur « durable », au regard des ODD, répondant à des critères objectifs définis et négociés/partagés avec les parties prenantes. La PBC doit se fixer une trajectoire de progression dans le temps de l'évolution de sa contribution de valeur durable vers 100% de sa contribution de valeur. La constitution de l'indicateur, le suivi de son application et sa progression sont posés dans un accord nécessaire, formalisé avec une instance collégiale représentative de toutes les parties prenantes, constituée par l'entreprise avec le contrôle d'un organisme tiers indépendant.

“ La réponse ne peut être universelle car elle dépend du terrain. Et ce terrain n'est pas homogène. On en oublie les acteurs locaux et on simplifie tellement les éco-systèmes qu'on donne trop d'importance aux outils aux dépens des spécificités locales”.

**Charles-Benoît Heidsieck.**  
Président-Fondateur du  
RAMEAU

2

L'entreprise inscrit donc son projet dans la réalité tangible et locale au sein de laquelle elle évolue. La gouvernance de l'entreprise ne peut et ne devrait pas décider seule, mais en lien avec son Territoire et ses parties prenantes afin d'éviter la déconnection entre les enjeux de l'entreprise et les enjeux locaux. **L'entreprise établit un indicateur agrégé de suivi de sa contribution par territoire d'activité,** afin de comparer la valeur créée dans chaque territoire avec la contribution laissée au territoire (salaires, achats, taxes, engagements locaux) et de viser à un juste équilibre dans son évolution. L'entreprise vise à établir des contrats de progrès partagés avec les autorités et les parties prenantes dans chaque territoire où elle opère significativement, de façon à appliquer localement les ODD.

RÈGLES DE BONNE GOUVERNANCE AU SERVICE  
D'UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE NÉGOCIÉE (suite)

3

**L'entreprise s'inscrit dans une nouvelle temporalité.**

“ Les mécanismes pour encourager le temps long doivent être pris à l'échelle européenne. D'une part, ce serait une bonne idée de mettre en place des droits privilégiés au regard du temps passé au capital, selon l'exemple des Loyalty Shares, et d'autre part, de favoriser un actionnariat plus stable avec des arbitrages moins court-termistes, comme l'actionnariat salarié”.

**Nicolas Mottis.** Professeur à Polytechnique.

**Elle valorise l'engagement à long terme des actionnaires, elle ouvre le capital et le Conseil d'Administration à de nouvelles parties prenantes.**

“ Une meilleure représentation des parties prenantes est bien sûr nécessaire mais il demeure une problématique en termes de légitimité afin d'éviter de privilégier les intérêts de certaines versus d'autres. La définition d'une mission est un modèle vertueux car il est générique : si la finalité est libre, elle est engageante. C'est une étape nécessaire pour une représentation plus équilibrée des parties prenantes de façon à ce qu'elle soit en lien avec la mission”.

**Blanche Segrestin.** Professeur et directrice du Centre de Gestion Scientifique Mines ParisTech.

Elle s'adjoit un Comité des parties prenantes, représentatif de ses principales parties prenantes (salariés, actionnaires, acteurs de la société civile, clients...), ayant un rôle consultatif et de proposition concernant la façon dont l'entreprise développe, son activité notamment en conformité avec les ODD.

“ Les organes d'administration, gouvernance et supervision diversifiés : notamment les salariés doivent être représentés dans un nombre suffisant, et ils doivent respecter un équilibre strictement paritaire hommes/femmes. Les compétences des administrateurs doivent également être en lien avec les objectifs de durabilité : ainsi il importe d'associer des profils experts en RSE, droits de l'homme et climat, à minima”.

**Caroline Avan.** Chargée de plaidoyer/industries extractives, justice fiscale et inégalités, Oxfam.

Le comité avise le Conseil d'Administration (ou équivalent) sur les controverses, dilemmes sociétaux que l'entreprise affronte, sur sa politique d'engagement concernant son respect des grands principes de durabilité tels que les ODD, ses choix de répartition de la valeur et l'évolution souhaitée de sa stratégie au regard des besoins planétaires.



## RÈGLES DE BONNE GOUVERNANCE AU SERVICE D'UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE NÉGOCIÉE (suite)

4

**L'entreprise compose son Conseil d'Administration afin qu'il soit représentatif et équilibré tout en assurant la parité hommes/femmes.** Cela se fera par une sélection qui par leur compétence, expérience et mandat incarneront l'actionnariat et les salariés en cohérence avec les métiers de l'entreprise. Le comité de parties prenantes pourra être consulté de plein droit ou de manière optionnelle en fonction des décisions relevant de la compétence du Conseil d'Administration (cf. Recommandations 14 ci-après), voire avoir un droit de veto dans certains cas. A terme, il pourrait être envisagé d'intégrer la société civile au sein du conseil d'administration en y intégrant un représentant du comité des parties prenantes. L'entreprise s'impose dans tous les cas un impératif de diversité et d'indépendance dans le recrutement de ses administrateurs.

5

**Le Conseil d'Administration débat annuellement de l'évolution de la répartition de la valeur entre toutes les parties prenantes et recherche un équilibre conforme à l'intérêt social de l'entreprise et à la prise en compte des enjeux durables associés à son activité,** de façon à réduire ses impacts négatifs et à multiplier ses impacts positifs. En cas de profitabilité élevée, l'entreprise décide d'un abondement de redistribution en faveur de causes d'intérêt général, correctives des enjeux qui la concernent. La répartition de la valeur devant dans tous les cas être mesurée sur la base de critères objectifs et précis.

6

**Le Conseil d'Administration a la responsabilité de fixer la trajectoire de réalisation de la durabilité du modèle économique de l'entreprise,** en arrêtant les objectifs, les échéances, et les programmes conformes aux engagements pris ainsi qu'aux échéances publiques qui s'imposent à elle (Accord de Paris, Agenda 2030).

Le Conseil d'Administration veille également à la cohérence entre la stratégie et cette trajectoire durable. Cette trajectoire est rendue publique dans ses grandes lignes et présentée à l'Assemblée Générale, au comité des parties prenantes.

## B

## RÈGLES DE DURABILITÉ APPLICABLES À LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ENTREPRISE

7

**L'entreprise fait de sa relation avec son client un axe essentiel de sa durabilité**, afin de lui apporter des produits et services durables et de l'engager vers une consommation responsable, sur la base d'informations exactes et complètes, nécessaires à sa prise de décision dans son intérêt et celui de la Société. La pédagogie sur le bon usage des produits, dans l'intérêt des personnes et de l'environnement, est une exigence de relation client encouragée par une communication de marque qui respecte les valeurs de la durabilité et favorise l'application collective des ODD.

“ *L'entreprise devient hybride, activiste et contributive, engagée dans des partenariats avec des ONG et associations car elle n'a pas les compétences, par des liens multi-acteurs. La RSE devient alors politique, elle éduque le consommateur et l'accompagne dans ses choix de société.* ”  
**Olivier Delbard**, Professeur à l'ESCP Europe.

8

**L'entreprise crée une dynamique d'innovation continue susceptible de favoriser la durabilité de son activité et de son offre**, dans une logique de circularité, de neutralité environnementale et de sécurité sanitaire. Elle consacre à ces recherches des programmes ad hoc dont elle tire des conséquences pour faire évoluer sa stratégie, tant pour renoncer à certaines activités que pour innover dans des activités nouvelles. Elle rend compte publiquement des résultats de cette recherche qu'elle conduit de façon ouverte et partagée. Si l'entreprise n'a pas de R&D en interne, elle s'appuiera sur toutes les innovations durables.

“ *La capacité d'innovation est un facteur de compétitivité majeur : un investissement significatif et continu constitue les dividendes de demain. Il faut donc avoir des actionnaires ayant intérêt à ce que l'entreprise prospère dans la durée, et préserve la R&D.* ”  
**Nicolas Mottis**, Professeur à Polytechnique.

9

**L'entreprise fait de sa décarbonation en conformité avec l'Accord de Paris, les engagements publics internationaux et nationaux, un objectif de sa stratégie, dont elle rend compte devant son AG et ses parties prenantes.** Après avoir engagé une stratégie de décarbonation, l'entreprise conduit des programmes de compensation certifiés en complément de ses efforts fondamentaux, qu'elle intègre dans ses prix de vente de façon affichée.

10

**L'entreprise établit une relation responsable et engagée avec toute sa chaîne de valeur**, notamment dans les zones à risques sociaux et environnementaux, de façon à anticiper, corriger et réparer les impacts liés à son activité, et, à accompagner ses fournisseurs le plus loin possible dans la chaîne de valeur, à respecter les principes sociaux (cf. OIT, UNHR), environnementaux et sociétaux des ODD ainsi que ses autres obligations et engagements. Elle consacre des moyens à cette régulation interne, publie l'état de ses efforts et fait de cette progression un point majeur de son engagement à faire progresser la durabilité dans son périmètre d'action le plus large et à en assumer les coûts afférents.



## B

## RÈGLES DE DURABILITÉ CONCERNANT LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

11

**L'entreprise développe une vision de la valorisation de son capital humain** en faisant du bien-être, de la protection et de la promotion de ses salariés une composante de ses objectifs de performance sociale. Ainsi, elle constitue avec les représentants des salariés, un agrégat significatif de ses objectifs humains, allant de la sécurité et de la santé à l'employabilité, en passant par la formation et la prévoyance, le soutien aux populations fragiles. En ce sens, elle vise à la fois un niveau juste des rémunérations au regard de la valeur créée et le maintien d'un niveau d'emploi possible. La satisfaction des salariés est un indicateur de suivi objectif complémentaire de l'investissement humain de l'entreprise. Elle rend compte publiquement de l'évolution de cet engagement et fait de l'accord avec les représentants des salariés sur ces objectifs et les programmes associés une composante de sa stratégie durable.

“ Il faut une prise en compte globale, logistique et humaine, de la création de valeur.”  
**Claude Fromageot**, Directeur Développement durable du groupe Rocher et Chairman du Global Partnership Business & Biodiversity, Convention des Nations Unies pour la diversité Biologique.

13

**L'entreprise conduit des relations de façon intègre notamment avec les pouvoirs publics**,

ouverte et constructive, sans peser sur les processus démocratiques et en veillant à faire émerger des régulations qui prennent en considération toutes les parties prenantes intéressées, en conformité avec le progrès des ODD.

12

**L'entreprise participe de façon volontariste et suivie aux coalitions multi-parties prenantes qui agissent pour la durabilité dans le champ de ses activités et métiers.** Elle apporte à ces coalitions une contribution technique, politique et opérationnelle constructive de façon à faire progresser la pertinence et l'application des ODD dans son domaine.

14

**Le Conseil d'Administration veille à disposer d'un avis pertinent et objectif de ses parties prenantes sur l'activité de l'entreprise, consigné dans un rapport factuel, dont il délibère chaque année** ; il en tire des conséquences pour sa stratégie et ses investissements, ses engagements et ses relations avec la société civile et les parties prenantes. Il rend compte de ses conclusions à l'Assemblée Générale et au comité ainsi que dans son reporting public.

15

En complément de la publication de sa conformité à la taxonomie européenne (cf. indicateurs CSRD), **l'entreprise établit un indicateur agrégé objectif et le plus complet possible de son empreinte environnementale, sur l'ensemble de la biodiversité qu'elle impacte, de son impact sur sa chaîne de valeur (conformité avec le devoir de vigilance européen en cours de discussion) qu'elle soumet à son comité des parties prenantes, qu'elle monétise** (cf. compte de résultat opérationnel utilisé par certains grands groupes comme Kering, Puma ou encore Patagonia), **et qu'elle suit dans le temps**, de façon à rendre compte de la compatibilité de son modèle économique avec « les limites planétaires ». Elle précise la méthodologie utilisée (notamment pour la mesure de l'empreinte carbone) et/ou les outils sur lesquels elle s'appuie.

16

**L'entreprise applique de façon transparente dans ses comptes et reporting un prix du carbone** au niveau recommandé par les autorités, permettant de monétiser son empreinte, d'actualiser l'impact de ses investissements et d'éclairer ses actionnaires et parties prenantes sur son modèle. L'entreprise vise par conséquent à intégrer dans ses prix de vente le coût carbone réel de ses produits et activités de façon à participer à une économie publique responsable dans les actes de consommation.

17

**L'entreprise tient à jour une table objective de l'Analyse du Cycle de Vie / des mesures d'impact environnemental de ses principaux produits**, intégrant aussi l'impact social dans sa chaîne de valeur, de façon à informer ses clients sur la réalité des impacts de son offre et son évolution, en visant à favoriser une standardisation de cette information par filières professionnelles autour d'acteurs scientifiques. L'objectif est le suivi public de la compatibilité des produits offerts avec les limites planétaires.

## B

## RÈGLES DE DURABILITÉ IMPLIQUANT LA REDEVABILITÉ DE L'ENTREPRISE (suite)

18

**L'entreprise développe une action de suivi collectif des enjeux durables, globaux, dans son secteur d'activité et ses pays d'implantation,** de façon notamment à accroître la compétence durable de ses instances de gouvernance et de management, et de ses salariés. L'information et la formation sur la connaissance et la compréhension des questions durables est une condition d'engagement sincère et dynamique que l'entreprise intègre à son activité globale, qu'elle mesure et dont elle rend compte.

“ Un dispositif d'opposabilité et de contrôle est nécessaire. En effet, la gouvernance de la société ne change pas puisque le droit des sociétés est conservé. Ainsi, le conseil d'administration, au même titre que le dirigeant, doit porter la transformation et se former si nécessaire à l'évaluation de la stratégie proposée. Si la responsabilité n'est pas assumée, l'OTI ou le conseil de mission pointe l'incohérence”.

**Blanche Segrestin.** Professeur et directrice du Centre de Gestion Scientifique Mines ParisTech.

19

**L'entreprise durable anticipe, à travers sa personnalité juridique morale, sa responsabilité globale de groupe.** Elle considère qu'elle doit rendre compte juridiquement, tant au niveau du groupe que de chacune de ses filiales, de sa présence mondiale associée à ses activités et à son influence directe, en termes de risques, d'impacts et de relations contractuelles.

## C

## RÈGLES D'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE

20

**L'entreprise applique une stricte déontologie dans l'information qu'elle diffuse,** corporate et commerciale, générale et technique, de façon à garantir une exactitude et une honnêteté dans les données diffusées. Elle se porte garante de toute information qu'elle signe et ne diffuse pas d'information ou ne prend pas d'initiative particulière sans indiquer qu'elle en est la source et qu'elle peut en rendre compte, au nom de son engagement en faveur des principes démocratiques de respect de la libre et publique expression de tous.

21

**L'entreprise s'interdit de contribuer d'une façon directe ou indirecte au financement des actions politiques ou d'influence politique de façon à ne pas nuire aux processus de décision publique et administrative, quelles que soient les règles des pays.** Elle publie de façon transparente les versements effectués aux acteurs publics en contrepartie de ses activités, dans le respect du cadre attendu par la société civile. Elle vise ainsi à encourager le fonctionnement et le développement des principes communs de la démocratie.

# #4

## LEVIERS DE RÉUSSITE

### 4.1 UN MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE COMPÉTITIF ET DIFFÉRENCIANT

Le concept d'économie responsable a émergé récemment dans la sphère publique (cf. création d'un secrétariat d'Etat à l'Économie Responsable en France). Il considère que la mondialisation ne peut pas évoluer positivement en reposant simplement sur la bonne volonté d'entreprises plus engagées que les autres. Le constat des limites atteintes en vingt ans par une RSE (sous le terme de « *Business Responsible Conduct* » selon la terminologie de l'OCDE) très dispersée et peu audacieuse, ne doit toutefois pas conduire au jugement inverse qui ferait penser que seule la loi générale, imposée à toutes les entreprises, pour internaliser sous la contrainte leurs impacts environnementaux et sociaux, serait la solution miracle et suffisante.

De fait, il n'y a pas de consensus entre les pays développés, et encore moins avec les pays émergents, de la part des Etats-Unis et de la Chine notamment, pour soumettre tous les échanges internationaux à des règles sociales et environnementales communes.

Cette dynamique publique-privée permet d'avancer dans la durabilité globale en s'appuyant sur la volonté des entreprises engagées et l'impulsion incitative des pouvoirs publics. L'idée est de progresser par touches successives, à partir d'une réflexion générale autour des grands enjeux constituant la stratégie globale envisagée, associant États, entreprises et écosystèmes locaux.

Le moment du Green Deal et celui de la relance post-Covid sont des temps privilégiés pour relancer cette dynamique et proposer un cadre d'économie responsable qui ne soit pas un slogan intentionnel ou une série d'annonces, n'engageant pas les acteurs dans des transformations réelles.

De fait, il n'y aura pas d'entreprise responsable hors d'un cadre collectif d'économie responsable qui l'y incite, et qui règle les distorsions de concurrence engendrées par l'internalisation des impacts négatifs à corriger. Pour l'instant, ce cadre de politique économique ne fait pas l'objet d'une vision d'ensemble puissante et cohérente, à Bruxelles ou à Berlin et ailleurs en Europe, hormis des dossiers ponctuels qui suivent un rythme assez lent.

Car il ne s'agit pas seulement de rehausser le cadre légal et réglementaire, sur la finance, la chaîne de valeur, la circularité, la gouvernance, dans un « playfield » qui ne peut être qu'européen pour être économiquement pertinent. Une ambition structurante est nécessaire pour créer une dynamique de marché vers la durabilité et la responsabilité, qui ne peut se réduire à hisser la contrainte légale pour tous.

Nous formulons ainsi **5 propositions** susceptibles de constituer une politique d'économie responsable européenne qui peut servir d'avant-centre pour que l'ensemble de l'économie, publique et privée, tende à terme vers « **l'économie durable** », **finalité de tout modèle à long terme** car compatible avec les limites de la planète, contributive aux grands principes de droit fondamentaux et délivrant un impact social, environnemental et de bonne gouvernance positif pour tous.

“ La remise en question sera poussée par la nécessité (...) la transformation viendra de l'adaptation, de l'innovation engendrée par le besoin de réinventer le plaisir et le désir. La question centrale est: reconstruit-on notre société ?”  
**Claude Fromageot**, Directeur Développement durable du groupe Rocher et Chairman du Global Partnership Business & Biodiversity, Convention des Nations Unies pour la diversité Biologique.

## 5 PROPOSITIONS

1

**Le premier levier consiste à accorder des contreparties aux entreprises qui s'engagent dans un référentiel européen** proposé - comme celui de la PBC - afin de le rendre effectivement appliqué par un nombre croissant d'acteurs intéressés, sur une base volontaire, objective et attractive (cf. paragraphe 2.3).

“ Ce statut doit être optionnel pour rester cohérent avec une forme de liberté d'entreprise. De plus, pour le rendre obligatoire, cela nécessite un retour d'expériences et un effet d'apprentissage qui permettent d'en juger et de cadrer l'engagement des entreprises. L'idée de le rendre obligatoire fabriquerait plus d'objectifs de mauvaise qualité”. **Blanche Segrestin**, Professeur et directrice du Centre de Gestion Scientifique Mines ParisTech.

2

**Le deuxième levier doit être d'appliquer les lois européennes sur la base de données à fournir par tous les groupes opérant en Europe.** Les règles de durabilité doivent valoir dans une logique concurrentielle globale qui permet de comparer les situations à périmètre équivalent et sur des bases de territorialité qui ne laissent pas de côté les zones d'ombre hors de l'Union. En faisant évoluer le dispositif ESAP (European Single Access Point) visé par le CSRD vers un site disposant d'algorithmes de suivi comparatif autour de niveaux de seuils définis, un suivi des groupes internationaux sera immédiatement lisible par la société civile.

3

**Le troisième levier doit être la mise en place d'un mécanisme public de suivi des démarches et trajectoires d'entreprise vers plus de durabilité** affichées dans les reporting extra-financier (accessible via ESAP). Cela permettra d'identifier les situations inacceptables ou insuffisantes et de conduire « les mauvais élèves » opérant en Europe à élever leur standard de comportement, par la médiation d'abord, la négociation et la sanction ensuite. Cette mécanique doit tirer les leçons des faiblesses des Points de Contacts Nationaux (PCN) de l'OCDE, en créant un PCN européen par exemple, répondant à une composition multi-parties et doté d'un pouvoir de judiciarisation effectif. La mesure de l'impact environnemental et social des entreprises est un des enjeux clés de demain, avec l'entrée en application de la Directive CSRD, comme en atteste la Plateforme Impact lancée avec 47 indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. La mesure de l'amélioration et de la progression des entreprises face à ces enjeux sera primordiale.

## 5 PROPOSITIONS (suite)

**4** Le quatrième levier pour une économie responsable sera de faire publier au plan européen, par une agence européenne indépendante et compétente (type ESMA), ce qui pourrait être considéré comme des « niveaux de rendement financier équitable », par secteur, tenant compte des moyennes de rendement étudiées.

“ Il y a urgence à retrouver une forme d’indépendance et de souveraineté sur les normes financières. C’est une bataille européenne de 1er plan, pour ne plus subir les pressions financières via des normes comptables. Le principal véhicule de diffusion des modèles de gouvernance anglo-saxon et américain passant par les normes comptables”.

**Bertrand Valiorgue.** Professeur en stratégie et gouvernance des entreprises à l’IAE Clermont-Auvergne.

Il s’agirait de fournir aux gouvernances d’entreprise, et aux parties prenantes, des repères collectifs pour négocier avec les investisseurs des pactes permettant d’échapper à la pression pour une maximisation des profits et de favoriser ainsi des rendements compatibles avec des transformations durables des modèles. Cette disposition induit évidemment une publication claire des évolutions de la répartition de la valeur dans les reporting des entreprises. Les PBC devraient être les premières à utiliser ces référentiels de rendement, faisant la part entre la rémunération nécessaire de l’actionnaire dans l’état des marchés et celle des autres parties prenantes.

Néanmoins, pour que ces réformes soient pertinentes, encore faudrait-il que les pouvoirs publics s’en fassent une idée précise qui ne soit pas que l’élaboration de lois générales et qu’elle dépasse la seule organisation des intérêts publics comme l’information extra-financière (incluant l’information sur les émissions de gaz à effet de serre).

**5** Le cinquième levier est l’incitation à encourager le dialogue parties prenantes en entreprise en facilitant l’accès des entreprises à des listes d’experts publics, ONG, citoyens, académiques etc., répondant à des critères d’indépendance et de légitimité, ayant vocation à devenir membres des Conseils d’Administration ou des comités parties prenantes ou de comité de mission.

“ Il faut recréer du lien entre l’actionnaire et la mission, et ainsi protéger l’entreprise contributive des fonds activistes, en réaménageant notamment le droit de vote par la prime à la durée”.

**Bertrand Valiorgue.** Professeur en stratégie et gouvernance des entreprises à l’IAE Clermont-Auvergne.

Les instances de dialogue parties prenantes sont indispensables pour disposer au côté de représentants des salariés de personnalités pouvant juger de la performance sociétale de l’entreprise. Ce dispositif permettrait de sélectionner à la demande des entreprises, des experts légitimes capables de jouer un rôle dans l’amélioration de la relation entre les Entreprises et la Société.

“ Aujourd’hui il y a très peu d’exemples d’entreprise cotées en bourse qui réussissent à changer leur business model et à intégrer tous ces enjeux de transition. On ne résoudra pas ces problèmes là tant qu’on ne résoudra pas la question de l’efficacité de l’entreprise : si l’actionariat est très dispersé, il est difficile de garder les actionnaires avec soi pour transformer l’entreprise”.

**Olivier Delbard.** Professeur à l’ESCP Europe.

On ne peut en effet considérer, comme on le fait depuis vingt ans, qu’en contraignant les groupes à publier leurs démarches, cela entraîne automatiquement leur amélioration.

Certes, ce qui a été réalisé en matière d’achats responsables (avec notamment le label de la médiation du crédit) est une incitation utile,

de même que les efforts sérieux, portés par l'ADEME dans le champ technique ou la BPI dans le suivi des bilans. Mais ce n'est pas en laissant les administrations spécialisées de chaque pays (souvent multiples et non coordonnées), se retrouver autour de l'élaboration de directives européennes qu'on tiendra « l'agenda 2030 ». Il manque une vision déléguée à la Commission Européenne pour stimuler la durabilité des entreprises européennes.

Celle-ci pourrait s'appuyer sur « les contrats de progrès de durabilité » proposés, et ce d'autant plus si l'Impôt sur les sociétés, avec une fiscalisation internationale a minima commune (15%), devient demain une ressource propre de l'Union. La dynamique publique de l'économie responsable en Europe doit être le résultat d'une volonté de progrès collective discutée régulièrement entre toutes les parties – représentants des employeurs, des salariés et de la société civile- dans un cadre *ad hoc* à mettre en place.

## 4.2 UN DIALOGUE PARTIES PRENANTES AU COEUR DE LA DYNAMIQUE EUROPÉENNE

“ *L'entreprise doit rendre compte à ses actionnaires, ses salariés, ses consommateurs, les territoires où elle évolue. Et plus généralement les générations futures ... qui ne sont pas pris en compte dans les statuts aujourd'hui*”. **Jacques Attali**. Économiste, écrivain et président de la Fondation Positive Planet.

Nous recommandons que parallèlement à l'élaboration du qualité de PBC, l'Union Européenne constitue un forum multi-parties de l'économie responsable, autour de représentants de toutes les parties prenantes, ayant trois fonctions précises :

- ▶ Evaluer l'état et le niveau de l'économie responsable en Europe au regard des ODD et des engagements pris par l'Union (cf. climat, biodiversité, respect des droits humains et sociaux, de la protection des ressources etc.) ;
- ▶ Faire émerger des propositions de progrès consensuelles via la Commission qui pourrait instruire des projets cadres et émettre des recommandations et des outils pédagogiques, en donnant notamment au regroupement européen CSR Europe<sup>4</sup>, une capacité de recherche et d'animation structurée ;

- ▶ Négocier les projets législatifs européens concernant l'application du champ de la durabilité aux entreprises, en veillant à préserver la compétitivité des entreprises européennes et les intérêts de ses salariés (« CSR Watch »).

Cette représentation collective aurait l'intérêt d'afficher la promotion de l'économie sociale de marché, responsable – et à terme durable - parmi les objectifs politiques de l'Union, en y associant aussi sa diplomatie pour obtenir des avancées bien acceptées dans les négociations internationales. Elle pousserait également les entreprises à s'investir plus collectivement dans cette direction, par-delà les expressions corporatistes et défensives actuelles, en élaborant des agendas à 5 et 10 ans, indispensables pour réussir cette démarche stratégique.

4 - <https://www.csreurope.org>

## 4.3

## UNE COMMUNAUTÉ D'ENTREPRENEURS ET D'ADMINISTRATEURS ENGAGÉS QUI ASSUME LA CO-RÉGULATION DU PROJET

La promotion de l'économie de marché responsable peut s'effectuer via différentes démarches collectives au niveau international. Elle peut se faire à travers les organisations professionnelles existantes qui défendent par construction le plus petit dénominateur commun. Cela reste ainsi dans le registre défensif et conservateur. Toutes les réformes nationales et internationales sur la durabilité des modèles ont été imposées aux entreprises depuis vingt ans et plus, à travers une alliance ONG-politiques qui assure aujourd'hui une forme de régulation.

Elle peut s'effectuer au travers des coalitions dédiées de pionniers (cf. WBCSD, WEF) ou sectorielles (comme le Global Consumer Forum) qui ouvrent des voies de progrès incontestables. Celles-ci restent toutefois souvent marginales et pratiquées uniquement par quelques leaders engagés.

Elle peut enfin se construire à travers des coalitions qui fonctionnent plus ou moins bien puisqu'elles sont en dehors de missions spécifiques (ex. RSPO, Accord textile Bangladesh, etc.) et ne disposent pas de mandat pour anticiper des règles générales utiles.

Les entreprises doivent décider si elles souhaitent laisser à nouveau la formalisation de l'économie responsable se faire à côté d'elles, ou si elles entendent prendre une place déterminante dans sa construction.

La réponse ne fait aucun doute : la communauté des entreprises au sens large doit s'engager de façon plus déterminante, à travers leurs gouvernances, pour former et mandater leurs experts et directions Développement Durable (Corporate Sustainability Officer) à investir dans les coalitions chargées de trouver des solutions de régulation efficaces dans tous les grands enjeux publics qui concernent le monde actuel : l'enjeu climat et biodiversité bien-sûr, celui de la gestion des ressources naturelles, mais aussi les enjeux des droits sociaux (cf. OIT) et surtout sociétaux (fiscalité, transparence, éthique des données et de l'information, réduction des inégalités etc..).

Les grandes entreprises doivent mettre en place un corps de représentants capables de porter ces négociations de façon constructive et installer dans leurs instances des experts de la régulation durable et responsable, pour co-construire avec les acteurs civils les bonnes règles de gestion des biens communs, s'imposant à tous et garantissant un avenir viable fait de compromis et de nouvelles règles de coopération public-privé équilibrées et transparentes.

L'objectif est ainsi de viser une représentation de cette communauté auprès du G20, au côté des grandes organisations internationales, en recherchant une représentation des intérêts nationaux et sectoriels.



# CONCLUSION

C'est en Europe que l'initiative doit se prendre pour rééquilibrer le poids des acteurs prédominants dans le pilotage des gouvernances des entreprises, notamment les gestionnaires d'actifs, malgré leur récente conversion en faveur du climat et du respect de principes de droit dont ils nourrissent désormais leurs grilles d'analyse.

Un premier chantier s'impose : celui de la standardisation mondiale de la mesure des impacts carbone des entreprises et des produits sur une base universelle contrôlée. Le cadre TCFD est une bonne approche mais il doit se compléter par une métrique universelle, transparente et contrôlée.

Un second chantier prioritaire est celui de la révision du cadre des principes directeurs pour les multinationales de l'OCDE, afin de le rendre plus opérationnel et de l'élargir. L'objectif est de ne pas laisser impunis les comportements d'entreprise qui bafouent ces principes.

L'Union, encouragée par la communauté de ses dirigeants économiques, si elle se saisit de cette « civilisation de la mondialisation », trouvera des alliances fréquentes avec son partenaire américain et elle imposera d'autant mieux sa vision d'une économie innovante et durable dont elle a compris que sa position dans le monde en dépendait.

Nous pensons dès lors qu'il est nécessaire de profiter de cette opportunité pour promouvoir les fondamentaux d'un modèle optionnel de PBC - la gouvernance étant en effet un des leviers principaux pour amener les entreprises sur des trajectoires de durabilité ambitieuses et concrètes. Avec toutes celles et tous ceux des acteurs engagés qui adhèrent à cette proposition, nous œuvrerons à sa promotion.



## L'APPEL AU DÉBAT DE LA COMMUNAUTE MR 21



- ▶ Nous proposons aux organisations sollicitées de réagir à notre étude et de nous faire part de leurs propositions d'améliorations et d'éventuel soutien.
- ▶ Nous sollicitons l'avis d'experts et de personnalités engagées en appui de cette réflexion pour nous aider à la finaliser avant la mi-juillet.
- ▶ Un débat sera organisé à l'occasion de la présentation officielle du rapport le 23 septembre 2021 lors du Forum annuel MR21.



# ANNEXES



**1.** Présentation de la communauté MR21

**2.** Les Master Class 21 , vivier de la communauté MR21

**3.** Remerciements

**4.** Bibliographie, Ressources

# ANNEXE 1



## PRÉSENTATION DE LA COMMUNAUTE MR21

L'association MR21 Managers Responsables est une communauté d'acteurs engagés sur les questions de développement durable et de RSE. Il s'agit de managers, cadres, employés, des professionnels travaillant auprès d'entreprises de toutes tailles (des PME aux grands groupes), d'associations, d'ONG, ou encore d'organisations internationales, dans tous les secteurs d'activités, qui sont dans une logique de partage d'expériences et de débats d'idées pour progresser vers des modèles plus durables.

Notre raison d'être est ainsi d'« inspirer, d'activer et de transmettre au cœur des entreprises & organisations pour un monde durable ».

Nous nous appuyons sur une communauté de plus de 300 personnes, issue pour une grande part de la formation MasterClass 21 de Centrale Supélec & Eco-Learn, et sur une vingtaine de bénévoles. Nous comptons également des partenaires européens au Luxembourg et en Allemagne qui nous permettent d'alimenter ces réflexions dans une perspective plus globale.

Notre association produit un rapport (le présent rapport donc) présenté lors de notre forum annuel qui est une contribution à la réflexion de fond des acteurs publics et privés. En 2020, le rapport publié portait sur « les nouvelles relations parties prenantes ». Nous publions également cette année un guide de décryptage pour l'analyse de la Déclaration de Performance Extra-Financière des entreprises.

Nous proposons à notre communauté des Afterworks, et depuis 2020, les Dialogues MR21 qui ont pour ambition de mobiliser plus avant les acteurs économiques et la société civile en décryptant la complexité et la multiplicité des enjeux actuels et en proposant des solutions nouvelles pour accélérer les nécessaires transitions. De nombreuses personnalités ont ainsi été interviewées, telles Pascal Durand, Serge Marti, ou encore Dominique Bourg, avec un temps de questions / réponses pour les auditeurs, un format digital d'une heure, accessible également en podcast.

**MR21**  
MANAGERS RESPONSABLES

# ANNEXE 2

## LES MASTER CLASS MC21, VIVIER DE LA COMMUNAUTE MR21

Organisée par Eco-Learn et dirigée par Patrick D'Humières, consultant international en politique publique de RSE et durabilité, la formation « Piloter le modèle durable de l'entreprise » s'adresse aux cadres des métiers de la RSE et de la durabilité, désireux de mettre à jour leurs fondamentaux théoriques en management et gestion de la performance durable de l'entreprise. **Chaque session est structurée autour d'une introduction synthétique et d'actualité, de l'analyse d'un cas d'entreprise exemplaire, et d'un ou plusieurs exposés thématiques des meilleurs experts.**

Le développement durable est systématiquement appréhendé dans **sa dimension stratégique et business** : quelles conséquences sur le modèle d'affaires, le portefeuille d'offres, les processus, la gouvernance de l'entreprise... ? Micro-learning, social learning, action learning... Les outils de formation digitaux optimisent le temps d'apprentissage et s'adaptent au niveau de connaissances de l'utilisateur. En complément, des ateliers de groupe permettent d'appliquer la formation au cas de l'entreprise. Chaque session de formation dispensée en présentiel est ainsi complétée par des modules à distance afin de prolonger l'apprentissage des participants.

**La formation Master Class 21 fédère un groupe de plus de 400 alumni**, réunis autour du Réseau MR21. Un espace Slack rassemble les adhérents, il est consacré aux événements, formations, cercles de réflexion... du réseau.

### Public concerné

- Cadres dirigeants
- Cadres des fonctions RSE, achats, finances, RH, marketing et communication
- Responsables dans des organisations publiques, syndicats, ONG, associations professionnelles en charge des questions de développement durable & RSE.

### Pré-requis

- Disposer de connaissances basiques en développement durable

### Durée

- 10 jours
- 70 heures
- 7h de formation pour les journées en présentiel, complétées par 5 x 10 modules en ligne de 15 min.

### Thématiques des sessions

1. Les fondamentaux de « la durabilité »
2. De la norme à la création de valeur durable
3. L'enjeu de décarbonation, priorité du développement durable
4. Éco-conception de l'offre et consommation durable
5. Achats responsables et maîtrise de la chaîne de valeur
6. Les relations parties prenantes ou comment articuler le dialogue avec la société
7. Management interne et externe de la fonction DD au service de la transformation durable
8. L'information extra-financière sous la pression de la finance durable
9. Élaboration d'une stratégie de durabilité d'entreprise
10. Prospective et géopolitique de la RSE dans le contexte mondial

## REMERCIEMENTS

**Nous remercions les personnes engagées suivantes d'avoir apporté leur éclairage dans le cadre de l'élaboration de ce rapport, dont nous espérons qu'il contribuera à la réflexion collective pour accompagner les entreprises européennes dans une trajectoire de croissance plus responsable :**

- ▶ **Jacques Attali.** Économiste, écrivain et président de la Fondation Positive Planet.
- ▶ **Mathieu Auzanneau.** Directeur du Shift Project.
- ▶ **Caroline Avan.** Chargée de plaidoyer/industries extractives, justice fiscale et inégalités, Oxfam.
- ▶ **Bertrand Badré.** Ancien directeur de la Banque Mondiale, PDG et fondateur de « Blue like an Orange ».
- ▶ **Viviane de Beaufort.** Professeur, chercheur ESSEC, spécialiste des sujets de gouvernance et du droit européen.
- ▶ **Jean de Wailly.** Co-fondateur PTCE Vivre les Mureaux.
- ▶ **Michel Defabiani.** Président de la Chambre de commerce et d'industrie Franco-britannique.
- ▶ **Olivier Delbard.** Professeur à l'ESCP Europe.
- ▶ **Geneviève Ferone Creuzet.** Co-fondatrice du cabinet Prophyl , administratrice de la Communauté des Entreprises à Mission, Vice-présidente du Shift Project.
- ▶ **Claude Fromageot.** Directeur Développement durable du groupe Rocher et Chairman du Global Partnership Business & Biodiversity, Convention des Nations Unies pour la diversité Biologique.
- ▶ **Hervé Guez.** Directeur investissement responsable, Mirova.
- ▶ **Benoit Halgand.** Étudiant, membre du collectif « Pour un Réveil Écologique ».
- ▶ **Charles-Benoit Heidsieck.** Président-fondateur du RAMEAU.
- ▶ **Jean-Pierre Maugendre.** Directeur adjoint Développement Durable, Suez.
- ▶ **Nicolas Mottis.** Professeur à Polytechnique.
- ▶ **Philippe Mutricy.** Directeur de l'Évaluation des Etudes et de la Prospective, BPI France.
- ▶ **Blanche Segrestin.** Professeur et directrice du Centre de Gestion Scientifique Mines ParisTech.
- ▶ **Hélène Valade.** Directrice développement durable environnement du groupe LVMH, présidente de l'ORSE.
- ▶ **Bertrand Valiorgue.** Professeur en stratégie et gouvernance des entreprises à l'IAE Clermont-Auvergne.

# ANNEXE 4



## BIBLIOGRAPHIE, RESSOURCES

- ▶ **Patricia Crifo, Pierre Ponsard.** École Polytechnique  
[https://www.researchgate.net/publication/32223856\\_RSE\\_etou\\_performance\\_financiere\\_points\\_de\\_repere\\_et\\_pistes\\_de\\_recherche](https://www.researchgate.net/publication/32223856_RSE_etou_performance_financiere_points_de_repere_et_pistes_de_recherche)
- ▶ **Bertrand Valiorgue.** Professeur en stratégie et gouvernance des entreprises à l'IAE Clermont-Auvergne.  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03041002/document>
- ▶ **Bertrand Valiorgue.** Professeur en stratégie et gouvernance des entreprises à l'IAE Clermont-Auvergne.  
"La raison d'être de l'entreprise" publié aux Presses Universitaires Blaise Pascal.
- ▶ **Thierry Rayna.** École Polytechnique  
<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/marketing-vente/0610668815866-pour-resister-a-la-crise-les-entreprises-doivent-repenser-leur-business-model-342902.php>
- ▶ **Society & Organizations (S&O) - Plusieurs auteurs - HEC**  
[Inclusive Business : What it is and Why it Matters](#)
- ▶ **Patrick D'humères - Arnaud Hermann. ADI - Ecolearn**  
"Définition et mesure de la durabilité d'un modèle d'entreprise"
- ▶ **Institut Society et Organization**  
<https://www.hec.edu/fr/faculte-et-recherche/centres/institut-society-organisations-so>

# MR21

MANAGERS RESPONSABLES

[contactmr21@gmail.com](mailto:contactmr21@gmail.com)

*Les points de vue exprimés dans ce document n'engagent que les stagiaires membres du comité de pilotage chargé de l'élaboration du rapport, et en aucune manière les organisations ou institutions au sein desquelles ils travaillent.*