

## Mission gouvernementale « Entreprise & intérêt général » : posons-nous les bonnes questions ?

*Note du RAMEAU, laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun*

**La mission gouvernementale « Entreprise & intérêt général » arrive au juste moment. La co-présidence est assurée par deux personnalités – Nicole Notat et Jean-Dominique Senard - unanimement reconnues et profondément complémentaires. Les conditions sont donc réunies pour réaliser une avancée significative sur le sujet ... si nous savons nous poser les bonnes questions.**

Le colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » a proposé un éclairage pluriel dans ce domaine, émanant des intervenants en tribune, comme des participants à cet événement participatif inédit. Le 12 janvier dernier au CESE, ce sont près de 300 personnalités issues d'univers variés – élus, institutions, entreprises, syndicats, associations, fondations, chercheurs – qui ont co-construit un diagnostic partagé ainsi que des pistes concrètes de solutions produisant plus de 1.000 contributions sur les trois leviers de l'intérêt général : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice.

En complément, les travaux de recherche empirique du RAMEAU, menés depuis 12 ans, démontrent la contribution des entreprises à l'intérêt général au travers d'alliances stratégiques dont les impacts sont maintenant clairement qualifiés en termes de performance des organisations, d'innovation territoriale et sociétale, ainsi que de confiance des Hommes et des territoires.

Les perspectives dessinées par le colloque de janvier et la capitalisation des travaux de recherche du RAMEAU permettent d'apporter une contribution aux 4 axes de questionnement de la mission gouvernementale, et de s'interroger collectivement sur la pertinence des questions posées.

### Analyse des axes retenus par la mission

Rappelons les 4 axes de questionnement :

- Faut-il davantage normer la RSE ?
- Le statut de fondation actionnaire est-il adapté aux besoins de la France ?
- Faut-il créer un statut d'entreprise à mission ?
- Faut-il modifier l'article 1832 du Code Civil ?

## Impact de la RSE : un sujet en cours d'investigation

Ce thème a fait l'objet d'une réflexion lors des Assises de l'entrepreneuriat de 2013, notamment au sein du groupe de travail « l'Entreprise Responsable » auquel participait Le RAMEAU. Dans la continuité, notre laboratoire de recherche a ainsi observé avec intérêt la mise en place par le Gouvernement d'un nouveau dialogue entre les parties prenantes, avec notamment la création de la Plateforme RSE. Cette dernière a mené différents travaux éclairants, mais le plus significatif – au regard de la mission « Entreprise et intérêt général » - émane du groupe de travail « Entreprise & Territoire », dont les recommandations sont en cours de finalisation. De plus, tenant compte des travaux conduits par la CPME depuis 2010, une expérimentation sur la labellisation RSE sectorielle a été lancée. D'ores et déjà, il est possible d'en retirer les principaux enseignements, nourris par les expériences mises en œuvre par des pionniers.

L'attente collective vis-à-vis des entreprises est qu'elles soient à la manoeuvre et qu'elles agissent. Les process ne sont que des soutiens à l'action, et non l'inverse. Il convient d'éviter que la conformité à la norme devienne un sujet plus important que la réponse pertinente à un besoin réellement qualifié, notamment pour réduire les fragilités. **La RSE est d'abord une démarche pragmatique de bon sens sur les leviers de performance de l'entreprise et sur le dialogue constructif avec ses parties prenantes**, avant d'être un cadre normatif de contraintes. Pour être efficace, ce dernier doit s'adapter aux réalités de terrain. **La double approche sectorielle et territoriale est indispensable** pour s'assurer d'une démarche pertinente et d'un **impact réel sur l'intérêt général**. La dynamique est lancée, suivons là avec attention et laissons donc le temps aux fédérations professionnelles d'une part, et aux écosystèmes locaux d'autre part, d'être force de proposition.

## Le statut de fondation actionnaire : un sujet déjà traité !

La mission de l'IGF de 2017 a déjà répondu à la question<sup>1</sup>. Du CFF au MEDEF, il y a consensus pour dire que c'est **une mauvaise réponse à une vraie question**. Les 4 entreprises qui ont mis en place un dispositif similaire ont pu le faire avec le droit existant. Il nous faut savoir capitaliser sur des travaux déjà réalisés. Ne perdons donc pas de temps avec des sujets déjà traités.

## Le statut d'entreprise à mission : pourquoi complexifier encore ?

La loi de juillet 2014 portant sur l'Economie Sociale et Solidaire et l'Innovation Sociale est claire : à même pratique, même droit ! Cette logique de bon sens permet de dépasser la question des statuts et d'éviter de les démultiplier à l'infini, pour se concentrer sur la question de l'exécution des activités, de l'évaluation des résultats et de l'analyse de l'impact concret face aux besoins sociétaux. A un moment où les solutions sont à inventer dans une logique d'hybridation des modèles socio-économiques, **prenons garde de ne pas créer une multitude de statuts** que nous ne saurions gérer et **qui risquent de limiter la capacité à inventer les solutions réellement pertinentes**. Il s'agit là plus d'un frein à la contribution des entreprises à l'intérêt général, que d'une action pour l'accélérer. Pourquoi inventer un énième statut qui serait plus porteur de confusion que d'avancée pour ceux qui agissent concrètement sur le terrain ?

---

<sup>1</sup> Rapport « Le rôle économique des fondations », (IGF, avril 2017)

## Article 1832 : Pourquoi pas, mais ...

La modification du Code Civil pourrait inclure une option dans le cadre d'un article 1832 bis telle que le recommande l'ORSE. Cette solution permettrait une plus grande souplesse et un libre choix. Cependant, en cette période où l'entreprise est de plus en plus appelée à contribuer à l'intérêt général, **pensons-nous sincèrement que ce soit la modification du code civil qui soit la priorité ?** N'y a-t-il pas de réflexion plus pressante à investiguer pour définir comment l'Entreprise Responsable peut jouer un rôle plus structurant pour inventer des solutions pertinentes face à l'ampleur de nos besoins ? Ne nous éloignons-nous pas des réalités de terrain en abordant la question par un prisme purement juridique ?

## Soyons plus pragmatique

Cette approche principalement technique à travers l'évolution du droit semble d'autant plus éloignée du principe de réalité que **l'économie française repose sur un tissu de TPE-PME**, contrairement à l'Allemagne qui s'appuie sur un socle d'ETI. Malgré un panel de 500 grandes entreprises, dont des fleurons mondiaux dans leur domaine, le tissu économique français est atomisé. Nous ne comptons que 4.500 ETI (contre 12.000 en Allemagne). L'entreprise française est confrontée à un plafond de verre structurel et culturel pour le changement d'échelle de la PME à l'ETI. Notre tissu économique n'est pas uniforme mais divers, et il nous faut reconnaître et qualifier la richesse des différents modèles (TPE, PME, ETI, Grande Entreprise). Chacun apporte une contribution différente à l'intérêt général.

**Loin de vouloir tout standardiser ou unifier, il faut au contraire percevoir la richesse de cette diversité et identifier comment mieux l'articuler pour être en mesure d'augmenter la contribution des entreprises à l'intérêt général.**

Plus que de nous pencher prioritairement sur des aspects juridiques, n'est-il pas plus pertinent de comprendre comment mettre en synergie la diversité de notre tissu économique ? Face aux nouveaux besoins collectifs qui émergent, ne faut-il pas d'abord nous questionner sur la manière de relever collectivement les défis de ce XXI<sup>ème</sup> siècle ? Si les entreprises détiennent une partie de la réponse, elles ne sont pas les seules ; la question structurelle est de savoir comment articuler les différents acteurs, publics et privés, pour co-construire des solutions à la hauteur des enjeux.

## Changeons de méthode

Prenons garde de ne pas focaliser notre énergie sur des questions juridico-administratives. Nous nous devons d'être plus ambitieux ! La « planche à Lois » induit le même effet sur la démocratie que la « planche à billets » sur l'économie. Ne nous trompons pas d'angle d'analyse pour appréhender les liens entre les Entreprises et l'intérêt général. En septembre 2017, le Conseil d'Etat lui-même nous a rappelé à l'ordre sur notre tendance naturelle à trop légiférer, ce qui a pour effet de rendre le droit illisible et inapplicable. Cela nécessite de changer de méthode. Restons vigilant à ce que le droit reste au service de la justice, et non pas au service d'une normalisation devenue totalement contre-productive.

Comme le recommande le Conseil d'Etat, prenons donc le temps d'expérimenter. Dès 2015, Le RAMEAU a suggéré de privilégier le droit à l'expérimentation partenariale, inspiré de celui de la loi de 2003. Depuis lors, le SGMAP, le CGET, la DGCS, le MEDEF, la CPME, le CFF, le Mouvement associatif ont adopté des positions similaires. L'AFM en a fait le fil rouge de ses recommandations pour devenir leader mondial des biothérapies génétiques et cellulaires.

Appuyons-nous sur ces positions solides qui reposent sur des exemples concrets de pionniers, et inventons ensemble les solutions pertinentes qui permettront à la France d'être à l'avant-garde d'un nouveau modèle, associant capacité économique renouvelée et contribution à l'intérêt général renforcée. La matière est déjà largement capitalisée pour aider la mission gouvernementale « Entreprise & intérêt général ». Il suffit de s'en inspirer et de la mettre en débat. **Ne perdons plus de temps, accélérons !**

En synthèse, fort de 12 ans de recherche empirique sur le sujet, Le RAMEAU suggère de **s'appuyer sur les 3 principes de la co-construction pour que la méthode soit efficace** :

1. **Partir des besoins réels, déjà qualifiés par l'expérience**, plutôt que de réponses théoriques imaginées conceptuellement.
2. Veiller à ce que les **solutions** soient **lisibles et applicables** en prenant soin d'analyser le prisme **des territoires et des PME**, qui sont au cœur du sujet et de la réalité du tissu socio-économique français.
3. **Favorisons les expérimentations** plutôt que de vouloir normer trop rapidement dans un contexte où les solutions n'existent pas encore et qu'il convient en priorité de les inventer ... **avant de vouloir les encadrer juridiquement**.

Comme en 2013, lors des Assises de l'entrepreneuriat, Le RAMEAU rédige actuellement un rapport sur la base de la vision systémique qui a émergé de ses travaux de recherche sur l'évolution de l'intérêt général en France, ainsi que des retours d'expériences des entreprises pionnières qui se sont mobilisées pour tester des solutions nouvelles.