****

****

 **DÉMOCRATISER L’ÉCONOMIE**

**Volume 2**

**Entretiens**

**Entretiens réalisés par Edith Stojanovic**

**en collaboration avec Philippe Frémeaux**

**Janvier 2018**

**Sommaire**

**Nayla Ajaltouni, directrice de l’ONG l’Ethique sur l’étiquette 2**

**Loïc Blondiaux, professeur de science politique à l’Université de Paris I 10**

**Guillaume Duval, rédacteur en chef du mensuel Alternatives Economiques 15**

**Geneviève Férone, directrice de Prophil 22**

**Jean-Louis Laville, professeur au CNAM 36**

**Marylise Léon, secrétaire nationale de la CFDT 46**

**Carole Peychaud, chargé de plaidoyer, CCFD-Terre Solidaire 55**

**Cécile Renouard, professeure à l’ESSEC 62**

**Martin Richer, responsable du pôle entreprise, emploi et formation à Terra Nova 73**

**Blanche Segrestin et Kevin Levillain, professeure et enseignant-chercheur**

**à l’Ecole des Mines de Paris 81**

***Ces entretiens ont été réalisés en préparation et en parallèle à la rédaction du rapport Idies 2017 « Démocratiser l’économie «  en juillet 2017 par Edith Stojanovic, étudiante à l’ENSAE, avec le soutien de Philippe Frémeaux. Nous y avons joint un entretien sur la situation de la démocratie en France réalisé un an plus tôt avec Loïc Blondiaux, professeur de science politique à l’Université de Paris I.***

**Nayla Ajaltouni, directrice de l’ONG l’Ethique sur l’étiquette**

*Edith Stojanovic : Pourriez-vous détailler la mission du collectif de l’éthique sur l’étiquette?*

Nayla Ajaltouni : Le collectif a été créé en 1995, il rassemble plusieurs acteurs divers de la société civile (ONG, syndicats, associations de défense des consommateurs) c’est ce qui fait sa spécificité. Il y a 18 organisations aujourd’hui. Sa mission est de défendre les droits humains au travail dans les chaînes de sous-traitance des secteurs de produits manufacturés à forte intensité de main d’œuvre . Les trois secteurs emblématiques sont le textile, l’électronique et le jouet. On se concentre sur le textile depuis plusieurs années. Le but est aussi de renforcer les régulations contraignantes sur les multinationales et leurs chaines de sous-traitance. Au sein de ce collectif, je suis coordinatrice et je dois donc proposer une stratégie globale de plaidoyer et la mettre en œuvre avec mes collègues et nos alliés. Le plaidoyer est au cœur de l’action du collectif, mais il y a aussi une dimension expertise sur les sujets concernés, qui nous permet de contribuer au débat public. Nous mobilisons les citoyens au service de ce plaidoyer. Enfin, nous sommes membres dune campagne à l’échelle internationale, la Clean Clothes Campaign .

*E.S. : Comment décririez-vous votre position vis-à-vis des grands groupes, est-ce une démarche d’opposition ou de négociation et de recherche de compromis ?*

N.A. : Nous ne sommes pas dans la recherche de compromis. Le collectif de l’éthique sur l’étiquette (ESE) est un acteur d’interpellation, sans exclure pour autant le dialogue. Il n’y a pas de compromis en ce sens que nous n’acceptons pas des mesures qui ne seraient pas celles que nous jugeons efficaces, mais cela n’interdit pas de dialoguer !

*E.S. : Comment a évolué selon vous la responsabilité que l’on a assignée aux entreprises, les appels de la société civile, au fil des divers accidents graves et médiatisés type Rana Plaza (mais pas que, dans le domaine industriel aussi, avec des exemples comme Bhopal ou l’usine Tazreen Fashion) ? Les accidents ont-ils contribué à civiliser la chaîne de production des multinationales ?*

N.A. : Il faut distinguer selon les accidents. Je ne mets pas le Rana Plaza au niveau des autres accidents. On peut dire qu’il y a un avant et un après, sur deux plans. D’abord, sur le plan citoyen, on peut parler d’un fort impact dans la conscience citoyenne de ces drames qui peuvent être un point de départ pour une mise en mouvement. Il faut cependant du temps avant la traduction de celle-ci en actes. Ensuite, Pour ce qui est des entreprises, 20 ans après l’émergence de RSE, les entreprises ne peuvent plus faire l’économie d’une communication publique sur le développement durable, ce qui est très vrai dans le secteur textile où les enjeux liés à l’image sont forts. Les entreprises qui ne dialoguent pas avec ESE sont rares, quand bien même ce dialogue peut être inefficace. Le Rana Plaza et les autres accidents ont poussé les entreprises de l’habillement à des réflexions sur la « moralisation » de la chaîne d’approvisionnement, surtout en termes de gestion d’image, mais aussi de sécurité d’approvisionnement. On voit ici que les intérêts économiques prévalent sur une réflexion profonde sur les impacts de leur modèle. Certaines entreprises ont donc mis en place un assainissement de la chaîne d’approvisionnement, qui ont montré le retard qu’elles avaient pris en la matière. Il est étonnant de voir que la réponse d’Auchan a été ainsi de faire auditer toutes ses usines, ce qui témoigne du retard pris dans ce domaine. Malheureusement, la conclusion semble être que l’on n’avance qu’à coup de drames humains ou sous la pression du législateur. Et la question serait plutôt de savoir pourquoi ce Rana Plaza a cristallisé autant d’enjeux et a aussi déteint sur d’autres secteurs, ce qui n’avait pas été le cas pour d’autres accidents comme Bhopal par exemple.

*E.S. : Est-ce qu’à travers ces accidents, on a touché aux limites des actions « volontaires » des entreprises ?*

N.A. : Oui, le Rana Plaza arrive en 2013, 17 ans après le scandale Nike qui est le premier à avoir touché le secteur du textile et révélé la façon dont les multinationale avaient délocalisé leur production dans des pays à bas salaires, sana égard pour les droits des populations ce qui est très significatif. Vingt ans d’initiatives volontaires ont conduit au Rana Plaza, l’accident le plus meurtrier de l’industrie du textile – 1138 morts, plus de 2000 blessé-e-s pour rappel. Le système globalisé de sous-traitance dans lequel les multinationales se sont inscrites au nom de la recherche du profit maximum, sans entrave et sans garde-fou, n’est clairement pas compatible avec l’intérêt général. C’est pourquoi il faut des régulations contraignantes et ne pas compter uniquement sur la bonne volonté des acteurs économiques.

*E.S. : Dans le cadre de l’affaiblissement du rôle de l’Etat, dont l’autorité se limite à son territoire, face à des entreprises transnationales, on assiste à l’émergence d’un droit « global » qui est initié par les entreprises mettant en avant des codes de conduite, des chartes, et des systèmes internes de vérification. Qu’en pensez-vous ? Est-ce un recul ou une métamorphose du droit et de l’économie ?*

N.A. : C’est la manifestation d’un besoin de normes, des normes demandées aussi par les citoyens. On a un recul des Etats mais pas du politique, comme on le voit dans les multiples mobilisations citoyennes. L’action citoyenne directe se développe également, où l’on va aller questionner les centres de pouvoirs. Les entreprises l’ont bien compris et ont produit de la norme pour répondre à la préoccupation de leurs consommateurs, mais d’une manière largement inefficace. Par ailleurs, en raison de cette concurrence effrénée que les entreprises se livrent et de la concentration des pouvoirs, elles ont aussi besoin de normes pour assurer leur pérennité. La difficulté est que la recherche de normes privées garantit des intérêts privés, et pas la recherche d’intérêt général, donc cela ne peut constituer un point de départ pour nous. Les multinationales ont toujours un coup d’avance dans la mondialisation. Il faut que les Etats rattrapent, ils en ont la légitimité. On ne rétablira pas la confiance dans nos systèmes politiques sans maintenir une hiérarchie des normes où l’Etat joue un rôle central dans la production et l’application de celles-ci, et où celles-ci s’imposent aux normes privées.

*E.S. : Si l’Etat est en retard, quels sont les autres leviers à mobiliser pour briser le couple puissance-irresponsabilité des multinationales ?*

N.A. : Précisément le politique doit reprendre son rôle, et derrière le politique il y a la question des citoyens. Il faut que la prise de conscience citoyenne pousse le politique à assumer son rôle de garant d’une vie digne et des droits fondamentaux pour chacun. Mais ce n’est pas facile : on voit bien, notamment au niveau européen, la puissance des lobbys économiques. Ceux qui devraient réguler sont trop proches des dirigeants économiques.

*E.S. : La question écologique ne peut plus attendre, de nombreux modèles sociaux et/ou productifs ne sont pas soutenables : pourquoi toutes les entreprises ne se convertissent pas à la RSE ? Pourquoi communique-t-on si peu à ce sujet ?*

N.A. : La transformation est faite dans les esprits mais pas encore dans les comportements, même si cela évolue. Pour le Rana Plaza on voit que la prise de conscience a été manifeste mais qu’elle n’a pas modifié les comportements de consommation. Les raisons sont multiples, il y a la question du pouvoir d’achat, des modèles de consommation, de l’opacité, de l’accès à l’offre. En alimentant ces modèles de consommation, nous scions la branche sur laquelle nous sommes assis.

*E.S. : A quoi cela est-il du ? A un manque de communication ?*

N.A. : Il y a une double responsabilité des pouvoirs publics d’avoir déserté le champ de la régulation face aux intérêts économiques et d’avoir laissé de côté les enjeux de répartition qui sont le sujet central. Nos dirigeants ne mettent pas au centre des enjeux la question de la redistribution des richesses. L’Etat a aussi déserté le champ de l’information des citoyens, certaines multinationales endossent, pour se dédouaner, ce rôle.

&M en est une illustration flagrante. A grand renfort de campagnes d’affichage, il incite ses consommateurs à se comporter de façon responsable en venant recycler les vêtements de fast fashion… qu’ils achètent chez lui. L’enseigne se pose comme un acteur, lui-même responsable, de la régulation. La boucle est bouclée et le modèle économique n’est surtout jamais remis en question. C’est aux pouvoirs publics de sensibiliser les citoyens pour la protection d’un avenir commun, auquel il doit obliger les entreprises à contribuer.

Le responsable du développement durable d’H&M réfute même le fait qu’ils soient un acteur de la fast-fashion, avec un modèle économique en conséquence, ayant un impact sociale et environnemental néfaste. L’on voit tout le poids de la communication « corporate » aussi sur les salariés.

*E.S. : Comment interpréter ce discours ?*

N.A. : Ce discours m’étonne beaucoup, et je doute que les actionnaires d’H&M aient les mêmes convictions que celles affichées dans les publicités. Seuls 15% des textiles dans le monde sont recyclés, H&M n’échappe pas à la règle. En fin de cycle, une partie de ces vêtements sont déversés sur les marchés de seconde main en Afrique de l’Ouest, avec un impact sur les savoir-faire et les marchés locaux. Ce représentant a complètement intégré les éléments de langage de l’entreprise qui l’emploie pour en justifier le modèle, alors que précisément il y a des comportements économiques à repenser, du côté de la production comme de la consommation. En l’absence de ces remises en question chez l’interlocuteur, la discussion est difficile. H&M ne semble pas avoir de réponse à la question de la pollution extrême du secteur textile – le deuxième plus polluant au monde – et l’impact du modèle économique dont elle est le chantre.

*E.S. : Cela montre-t-il qu’à notre époque, le capitalisme aurait intégré un discours désincarné sur le développement durable ?*

N.A. : Oui, c’est vrai, en partie ! Les premières demandes des premiers mouvements anti-sweatshops des années 1990 qui ont cherché à rendre responsable les multinationales ont concerné l’élaboration par les multinationales de codes de conduites et les audits sociaux, des initiatives volontaires donc – qui n’existait alors pas. On demande toujours une régulation publique contraignante avec un système de sanctions, mais cela ne nous conduit pas à attendre passivement que l’Etat produise les normes. Les campagnes et les interpellations visent à faire évoluer les entreprises indépendamment de la législation, surtout dans les Etats défaillants. On les interpelle sur la réalité de leur responsabilité sociale, qu’elles indiquent mettre en œuvre de manière volontaire... Cependant, on a vite pointé les limites des audits sociaux et des codes de conduite – qui engageaient par exemple les sous-traitants plutôt que viser les pratiques d’achat des donneurs d’ordre.

*E.S. : Est-ce que pour certaines entreprises, la RSE est un « fardeau nécessaire » à assurer, une case à cocher qui accompagne nécessairement l’éveil des consciences et l’essor de la consomm-« action » ou est-ce généralement vu comme un véritable moyen d’innover au service de la société ? Autrement dit, y a-t-il une façon plus féconde que les autres de faire de la RSE ?*

N.A. : Dans les entreprises auxquelles on s’intéresse, c’est toujours un fardeau nécessaire mais il peut se traduire de deux façons distinctes. Dans les grands groupes, on a intégré cette nécessité de communication ou de positionnement public sur la question de la RSE. On y trouve un service de RSE ou Développement durable, avec un nombre restreint de personnes qui vont s’occuper d’une pléthore de sujets allant du tri des déchets du siège social à l’égalité homme-femmes – et la « supply chain ». Ces entreprises voient la RSE comme une réponse nécessaire aux interpellations de la société civile, mais ce n’est qu’un pansement sur des plaies ouvertes, qui n’interfère pas réellement avec la stratégie et les activités économiques de l’entreprise. On reste fondamentalement dans la communication.

On en voit d’autres qui à la faveur de drames et de nos interpellations ont estimé que la RSE était quelque chose d’important et qu’il fallait la traduire dans leurs pratiques. Chez celles-ci, on voit un réveil sur la question de la RSE ; elles ont davantage intégré la vérification de la chaîne d’approvisionnement dans des directions plus opérationnelles et stratégiques, qui gèrent les achats. Cette démarche est plus intéressante, et on la retrouve dans des entreprises plus fragiles sur le marché en raison de leur taille, où l’on sent une plus grande sincérité de la démarche.

*E.S. : Que pensez-vous de l’essor de l’Investissement Socialement Responsable et des agences de notations même si cela ne concerne souvent que les entreprises du CAC40 ? (Sur l’ISR et le rôle de l’investisseur) : quel doit être le rôle d’un investisseur (responsable ou non) et/ou d’un actionnaire dans une entreprise ?*

N.A. : C’est intéressant, car cela permet d’avoir un discours sur la responsabilité orienté vers la performance économique. Cela n’a pas permis d’opérer de grands changements car les critères demeurent larges, mais c’est une réponse intéressante aux entreprises.

*E.S. : Quels sont les moyens d’actions d’un organisme comme le vôtre, des ONG ? Quels leviers utilisez-vous ?*

N.A. : Les leviers sont rarement isolés les uns des autres. On utilise plusieurs moyens : les campagnes, les actions médiatiques, les réseaux sociaux, la mobilisation citoyenne, l’appel au consommateur, le débat public et le dialogue. Celui-ci est nécessaire, mais il s’est transformé pour certaines entreprises en une étape obligatoire qui permet de gagner du temps. Le risque réputationnel est important, la médiatisation des violations des droits et des actions est essentielle. Le boycott, comme moyen d’action, ou sa menace, demeure un puissant levier. Il émane de plus en plus des consommateurs, on voit une multiplication des appels spontanés au boycott. . Il est surprenant de voir que les scandales successifs ne déclenchent pas les mêmes réactions. L’incendie de l’usine Tazreen Fashion, dans lequel 112 ouvrières ont perdu la vie, n’a pas suscité la même indignation. Toute action, pour être efficace, doit être porteuse d’un message politique.

*E.S. : Quelles sont les majeures difficultés que vous rencontrez dans le dialogue avec les entreprises ?*

N.A. : Certaines entreprises refusent catégoriquement le dialogue. Généralement, ce sont celles qui ont décidé de ne pas se positionnent publiquement sur ces enjeux. C’est le cas de Leclerc par exemple qui considère qu’il a intérêt à ne s’exprimer en aucune façon. Quand ils sont ciblés par des campagnes, ils ne répondent pas. C’est un choix confortable car en s’excluant du jeu, ils prennent peut-être moins de risques. Mais les consommateurs - et nous - ne sont pas dupes. Nous dénonçons fortement le refus de dialogue – ou le dialogue cosmétique. . Il ne faut néanmoins pas céder à l’idée que les entreprises qui sont au cœur de nos actions le seraient parce que plus transparentes et donc plus faciles à attaquer. Nous ciblons les entreprises qui pèsent sur ces marchés, car nous visons l’effet d’entraînement. La responsabilité des leaders du marché est donc double, car dans un environnement concurrentiel, ils impriment le modèle. Nous exigeons une responsabilité à hauteur du potentiel impact de leur activité sur les droits humains et la société..

Enfin, pour que le dialogue soit efficace, qu’il se traduise par des mesures concrètes, il nous faut connaître leur fonctionnement. L’accès à l’information est donc essentiel. De lui dépend une bonne partie de la qualité et du degré d’expertise du dialogue.

Le dialogue demeure quoiqu’il en soit indissociable de la pression, et ne saurait se poursuivre que si l’entreprise le traduit en actes. Encore une fois, les violations des droits humains par les acteurs économiques sont encore aujourd’hui généralisées.

*E.S. : La société civile doit-elle privilégier le renforcement de contre-pouvoirs à l’intérieur et autour de l’entreprise ou la régulation par des instances publiques garantes de l’intérêt général ? Autrement dit, vers quel mode de gouvernance des entreprises pensez-vous que nous devrions nous orienter ?*

N.A. : il faut les deux, c’est ainsi que fonctionne le collectif de l’éthique sur l’étiquette mais cela dépend du rapport de force qui prévaut avec les parties prenantes, de l’état du dialogue social également. Renforcer les contre-pouvoirs peut prendre du temps, il faut voir ce qui est le plus efficace. Il est essentiel qu’il y ait une prise de parole des salariés.

*E.S. : Faut-il associer les ONG, les organismes de surveillance, à la gouvernance de l’entreprise ?*

N.A. : Je ne suis pas favorable au fait de les intégrer, car il y a trois risques : l’instrumentalisation, la chronophagie et l’affaiblissement des capacités – au final, l’affaiblissement de notre efficacité. Nos forces et nos moyens ne sont pas du même niveau que les entreprises – ou d’un autre ordre. Notre rôle aussi.

*E.S. : La loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d’ordre a été adoptée mars 2017. Comment qualifieriez-vous l’esprit de celle-ci ? A quel point est-elle contraignante ?*

Cette loi n’est pas la loi idéale pour les ONG. C’est un objet de compromis, de travail, de négociation, elle a été un véritable combat juridique, politique et public. Elle est pour autant quasi-révolutionnaire, puisqu’elle introduit en droit la possibilité d’engager la responsabilité du donneur d’ordre, pour des atteintes aux droits humains au-delà de son entité propre ! C’est une grande avancée, historique. C’est une loi de prévention et non pas de répression, nous aurions souhaité que le volet répressif soit renforcé. Elle ouvre une brèche dans l’impunité des multinationales, c’est indéniable. La grande victoire demeure la production de droit dur sur ces questions.

*E.S. : Que répondre à ceux qui affirment que cette loi affaiblira la compétitivité des entreprises française ?*

N.A. : C’est l’histoire de toute notre vie ! Nous entendons cet argument chaque fois qu’on cherche à produire de la norme sur l’activité des entreprises, nous l’avons entendu sur les thèmes tels que le secret des affaires, sur les paradis fiscaux, sur le reporting, sur la corruption. On peut y répondre de deux façons. Il y a la réponse de défenseurs de l’interêt général, qui consisterait à dire qu’on ne saurait sacrifier les droits humains et l’environnement sur l’autel de la compétitivité. Une autre réponse est que ni le Medef, ni l’Afep, n’ont documenté la thèse selon laquelle il y a une corrélation entre production de normes et perte de compétitivité. On voit donc le dogmatisme associé à ces questions économiques et l’on peut pointer ici que quand il s’agit de protéger la concurrence, ces mêmes acteurs ne voient aucun problème à produire du droit dur. La *hard law* est utilisée au service des entreprises pour protéger leurs intérêts. J’aimerais une étude indépendante sur le lien entre *reporting* et perte de compétitivité, car cela n’existe pas. Il n’y a pas non plus d’ailleurs de relation fondamentalement positive entre RSE et compétitivité. D’ailleurs, si la corrélation existe, elle va plutôt dans le sens où, plus on est une grande entreprise florissante, plus on investit dans la RSE car plus on s’efforce de satisfaire l’attente liée à une position de leader.

*E.S. : La RSE pose finalement la question de notre modèle économique en général. Jusqu’à quel point les problèmes sociaux et écologiques peuvent être intégrés par notre modèle grâce à la RSE ?*

N.A. : Le préalable est l’évolution du modèle, on ne civilisera le capitalisme prédateur qu’en refondant nos modèles. Sans fatalisme aucun, je ne crois pas aux vertus de la RSE pour réguler les chaînes de sous-traitance. Elle a émergé précisément pour réduire des maux qui existaient déjà. Cela ne fonctionne pas. Je crois qu’il faut refondre nos modèles, en plaçant au centre la redistribution, la sanctuarisation des droits fondamentaux.

*E.S. : A quel niveau les réponses peuvent-elles être formulées ? Est-il vain de ne donner des règles qu’au niveau national ?*

N.A. : L’expérience montre un renvoi de balle entre l’échelon national et européen. Mais les Etats ne peuvent pas sans cesse se cacher derrière l’Europe, qui est l’espace politique (entres autres) dont ils sont les acteurs, et inversement. On ne peut pas non plus ignorer le poids plus important de certains pays comme la France ou l’Allemagne. La construction européenne se fait à partir de la volonté exprimée par les Etats-membres. La loi sur le devoir de vigilance ne pouvait venir que de la France ou d’Etats économiquement les plus puissants, des Etats démocratique aussi, qui peuvent peser dans le rapport de forces à l’égard des multinationales, et dont la responsabilité est double, puisque, la France par exemple héberge un tiers de leurs sièges sociaux. Je pense donc que l’échelon national est nécessaire pour créer une dynamique à l’échelle européenne. Au niveau mondial ensuite, l’initiative la plus concrète réside dans les travaux que conduit le Conseil des droits de l’Homme des NU en ce moment sur la l’élaboration d’un traité international »multinationales et droits humains ». La résolution a été adoptée grâce à la mobilisation d’Etats du Sud malgré le vote négatif des Etats Européens (dont la France) en 2014. Mais, là encore, cette dynamique mondiale doit être engagée par des pays pionniers qui auront le courage d’adopter des positions de progrès, notamment parce que leurs citoyens les y auront poussés.

**Loïc Blondiaux, professeur de Science politique à l’Université de Paris 1**

*Quel est votre diagnostic sur la situation de la démocratie française ?*

Elle est dans un état grave, mais pas désespéré ! On observe une tension entre deux mouvements antagonistes. Une dérive autoritaire d’une part, avec la domination dans l’espace public d’un discours sécuritaire, porteur d’une haine de l’autre, d’une aspiration à un gouvernement fort, tandis qu’on voit accéder des personnalités au profil autoritaire à des fonctions de gouvernement, une évolution qui semble répondre aux attentes d’une partie non négligeable de la population. Dans le même temps, une autre partie de la population s’inscrit dans une logique anti-autoritaire, aspire à des formes de gouvernement plus horizontales, comme l’illustrent l’émergence de mouvements politiques assis sur une délibération très inclusive, à la manière de Nuit Debout. Reste à savoir si ceux aspirations divisent la population ou si elles peuvent cohabiter chez les mêmes personnes. De fait, le populisme d’extrême droite se veut participatif et défend toutes les formes de démocratie directe. Une posture qui n’est pas propre à la France, et qu’on retrouve notamment aux Pays-Bas.

*L’extrême-droite n’a-t-elle pas toujours affirmé parler au nom d’un peuple, qu’elle confond avec sa vision absolutiste de la nation ?*

Le propre du populisme, et de toute posture qui porte en germe une dérive totalitaire, est de prétendre représenter un peuple qui serait Un. Il caresse la nostalgie d’un peuple qui aurait été hier homogène, facile à décrire, et qui ne l’est plus. Une reconstruction évidemment mythique car il n’a jamais été tel. A cela s’ajoute le fantasme du retour à un âge d’or où le pouvoir serait fort, et capable d’imposer sa volonté à l’ensemble des acteurs.

*Une nostalgie que nourrit aussi au sentiment de dépossession démocratique qu’engendre l’insécurité économique prêtée, à tort ou à raison, à la mondialisation…*

L’ascendant pris par la sphère économique sur la sphère politique cantonne cette dernière à un nombre plus réduits de dossiers. D’où l’importance prise par les débats sur les valeurs, la sécurité ou l’immigration, des dossiers sur lesquels les politiques peuvent encore agir avec d’ailleurs plus ou moins d’efficacité. Ce qui est très frappant, c’est le fatalisme des citoyens en matière économique comme si les politiques avaient perdu la main sur ce sujet. Ce qui n’était pas encore évident il y a une dizaine d’années, l’est devenu pour tout un chacun et la seule voie semble désormais de s’adapter aux contraintes.

*D’où le discours du FN associant repli identitaire et protectionnisme économique.*

Absolument. Ce qui me semble extrêmement inquiétant est ce décalage entre ces aspirations à plus de démocratie d’un côté et à un pouvoir plus fort de l’autre, et une scène politique - l’élection présidentielle qui se profile en donne une bonne illustration - qui fonctionne sur un mode de duperie généralisée, en donnant à croire qu’un président de la République pourrait encore forcer le cours des choses et le destin des individus. A cela s’ajoute une absence à peu près totale de renouvellement de l’offre politique, du système partisan, à la différence de ce qu’on a pu observer dans différents pays d’Europe à travers des mouvements aussi divers que Podemos en Espagne ou le mouvement Cinque stelle de Beppe Grillo en Italie, quoiqu’on puisse en penser. Il y a donc un vrai risque de cassure entre un système qui agonise, qui se reproduit lui-même comme si de rien n’était, et des citoyens, de tous les bords, qui aspirent à un vrai changement.

*Est-ce à dire que l’envie de changement n’est portée aujourd’hui que par l’extrême-droite?*

Non. On observe de nombreux mouvements qui aspirent à une démocratie renouvelée. Ils sont certes minoritaires mais ils existent : des collectifs pour la transition citoyenne, des mouvements comme Alternatiba, etc. Il y a dans la société française des ferments d’action, de proposition, de renouvellement réels et ceci aussi bien dans le champ politique que dans le champ économique et social. Il y a d’ailleurs sans doute un petit retard de l’innovation démocratique sur l’innovation sociale et économique. Les mouvements qui visent à une forme de transition politique sont sans doute un peu moins puissants que ceux qui se déploient dans d’autres champs mais tout cela participe au fond d’un même phénomène, qui prend différents visages. Par exemple, Alexandre Jardin et son mouvement des zèbres est une des figures de ce mouvement. Il y a d’autres figures, plus radicales, mais toutes ces initiatives sont intéressantes.

*Oui, mais cela suffit-il à revivifier la démocratie ?*

Pour transformer la situation actuelle, on ne peut faire l’économie d’aucun chantier. Il n’y a pas de solution magique, ni de dispositif miraculeux. Commençons par le chantier institutionnel. Il ne doit pas être négligé. Il faut toiletter nos institutions, les aider à respirer. Un nombre croissant d’acteurs du jeu politique en sont conscients. La cinquième République est à bout de souffle, le cumul des mandats est nuisible, la séparation des pouvoirs est un bien qu’il faut préserver et qui doit être renforcée, via l’accroissement des pouvoirs du Parlement et de l’indépendance de la justice. Les risques que laisse planer la prochaine alternance politique quand on entend ce que disent un certain nombre d’acteurs sur l’état de droit est dans cette perspective extrêmement inquiétant. Dire que l’état de droit peut être un obstacle au bon gouvernement est une négation de l’idée démocratique elle-même. Il faut aussi lutter contre la corruption. Revivifier la démocratie c’est donc d’abord agir sur la sphère institutionnelle et la manière dont les pouvoirs interagissent.

Le deuxième levier d’action réside dans ce qu’on appelle la démocratie participative, c’est-à-dire dans la possibilité donnée aux citoyens d’interpeller, de contrôler, les responsables politiques, et de participer à la prise de décision. Une dimension de la démocratie qui se situe à l’interface entre la politique classique et la société civile et qui permet de créer des lieux de rencontre, de confrontation, d’interaction dans la durée, et sur des sujets concrets. Cela dit, des dispositifs comme le budget participatif n’ont pas encore donné toute leur mesure, et demeurent abordés avec beaucoup de prudence. Un certain nombre de politiques ont néanmoins pris conscience qu’une partie de la solution résidait dans cette tentative de mise en mouvement de la société, dans une participation accrue des citoyens, même si tous ces dispositifs ne se mettent pas en place sans difficultés. Dans le même esprit, des plateformes de coélaboration de la loi se mettent en place, via un processus de consultation en amont du travail législatif, qui associe les citoyens. Tout cela va dans le bon sens.

*Et que pensez-vous du tirage au sort comme alternative à une démocratie représentative otage d’une fraction très réduite du corps social ?*

Les dispositifs de tirage au sort de citoyens à des fins de contrôle ou de construction d’un consensus sur un sujet spécifique sont intéressants, mais je ne pense pas qu’on puisse du jour au lendemain substituer des assemblées tirées au sort à des assemblées élues. Ce n’est pas raisonnable ! En revanche, on peut imaginer de faire une place plus grande au tirage au sort, l’élection demeurant le principe majeur de désignation des gouvernants. Une proposition intéressante réside dans le changement constitutionnel participatif, comme ont tenté de le faire les Islandais lors de l’élaboration de leur nouvelle constitution. L’assemblée constituante a travaillé étroitement avec des citoyens tirés au sort. Un processus constitutionnel participatif a aussi été mise en oeuvre en Irlande, de manière tout à fait intéressante, avec une assemblée composée pour un tiers d’élus et pour deux tiers de citoyens tirés au sort, qui propose des projets de modifications constitutionnelles qui sont ensuite progressivement soumis à référendum, le premier ayant porté sur le mariage pour tous. Autre exemple, le Chili, où, dans une situation très complexe, la présidente Michelle Bachelet a appelé à la création d’assemblées sui generis dans tout le pays, afin de réfléchir aux questions constitutionnelles. Un processus intéressant même s’il s’est révélé de faible portée au final. On a dans toutes ces expériences fondées sur la parole citoyenne une possibilité de rénovation des institutions sur laquelle j’ai travaillé, et continue de le faire, au sein notamment de la Fondation Nicolas Hulot.

Reste la troisième dimension de la démocratie, ce que certains universitaires qualifient de démocratie sauvage, c’est-à-dire les initiatives prises par les citoyens eux-mêmes, autour de la gestion de communs, autour de la prise en main de lieux, autour d’expériences communautaires, autour de prises de pouvoir à l’échelle municipale. Je suis ainsi avec beaucoup d’intérêt ce qui se joue à Saillans, une petite commune de la vallée de la Drôme. C’est une vitrine à qui on prête aujourd’hui beaucoup, parce que la volonté exprimée par l’équipe municipale d’avoir une pratique du pouvoir beaucoup plus participative s’est effectivement concrétisée, et ça marche ! Ils sont parvenus à associer, deux ans après leur élection, près du quart de la population dans des groupes de travail, dans des réunions. Même s’ils se heurtent à des difficultés, notamment au sein de la communauté de communes à laquelle est intégrée la ville, communauté dominée par Crest, dont Hervé Mariton est l’élu.

*A vous entendre, il y a de multiples initiatives, mais on n’en voit guère le résultat au niveau global…*

Une partie de la population aspire aujourd’hui à des formes de vie plus démocratique, plus horizontales, plus inclusives et c’est là-dessus qu’il faut parier. Regardez le succès d’un film comme Demain. Ces signaux sont faibles, et leur portée est d’autant moins forte que les médias de masse ne font rien pour en assure la visibilité …

On ne peut d’ailleurs faire l’économie d’une réflexion en profondeur sur les médias. Le fait que dix grands oligarques contrôlent l’essentiel des médias qui comptent constitue un obstacle majeur au changement culturel sans lequel ces expériences ne peuvent s’étendre et cristalliser en un mouvement plus général. Ce qui supposerait que plusieurs conditions soient réunies. Il faudrait déjà atteindre un seuil critique, c’est-à-dire compter un nombre d’expériences, une masse d’individus touchés, suffisamment significatifs pour obtenir un changement quantitatif. Une autre question vient ensuite: quelle capacité ont ces expériences à se fédérer, à se rapprocher ? On a affaire bien souvent à des expériences locales, portées par des gens qui revendiquent un droit de regard sur leur environnement proche, mais n’ont aucune intention d’aller à un niveau plus élevé. Avec le risque de développer une sorte de démocratie de repli, d’enclavement. Certains s’en accommodent et rêvent d’un processus de pollinisation qui assurerait une revitalisation générale de la démocratie par le bas. Pour ma part, je pense qu’on ne peut pas faire l’économie de s’intéresser aux institutions politiques traditionnelles. Et s’il faut promouvoir une nouvelle façon de faire de la politique, promouvoir un vrai changement de société, le système politique partisan reste un point de passage obligé. On est donc face à un mouvement réel, potentiellement puissant, mais qui est à la fois limité par un contexte politique de désespérance généralisé, de peur sociale, ce qui ne facilite pas les prises de position audacieuses, et par la résistance des acteurs de la vieille société, de la vieille politique, qui font obstacle à la reconnaissance de ces mouvements.

(Propos recueillis par Philippe Frémeaux en juillet 2016)

**Guillaume Duval, rédacteur en chef du mensuel Alternatives Economiques**

***Pour quelles raisons les grandes entreprises se voient aujourd’hui assigner une responsabilité sociale et environnementale ?***

**Guillaume Duval** : La mondialisation a été caractérisée par le développement de grandes entreprises transnationales, mais parallèlement, la régulation sociale et environnementale n’a pas progressé de la même façon à l’échelle internationale. Ces entreprises se sont donc trouvées soumises à beaucoup moins de contraintes de type étatique ou règlementaire que par le passé dans un cadre national puisqu’elles ont pu jouer plus aisément les territoires les uns contre les autres en matière sociale et environnementale, pas toujours pour leurs activités directes mais beaucoup pour leur chaîne de sous-traitance et d’approvisionnement. Alors que ces entreprises avaient une responsabilité sociale et environnementale croissante dans l’activité économique mondiale, les contraintes qui pesaient sur elles étaient de plus en plus faibles. Face à ce genre de situation, il y a deux types de réponses possibles : on peut tout d’abord plaider pour des régulations mondiales contraignantes mais ceci est très difficile à mettre en place en raison de cadres internationaux insuffisants. L’autre idée qui s’est imposée, et qui n’est pas complètement antagoniste à la première, et de s’adresser directement aux entreprises depuis la société civile pour leur demander d’endosser une vraie responsabilité sociale et environnementale, ce qui implique de surveiller ce qu’elles font, de se conformer à un certain nombre de standards élevés au-delà de ceux qui leurs sont imposés de façon règlementaire dans leurs activités et dans leur chaîne de sous-traitance et d’approvisionnement. Cette idée repose sur la fragilité de ces entreprises géantes qui, si elles sont extrêmement puissantes, sont aussi extrêmement sensibles à leur image de marque. Cette image constitue une part essentielle de leur capital, bien plus importante que leurs machines, leurs stocks et leurs usines, car c’est elle qui fait en grande partie leur valeur boursière. L’idée est donc de jouer sur cette sensibilité pour les obliger à avoir des politiques qui aillent au-delà des contraintes juridiques qu’elles ont en matière sociale et environnementale. Cette démarche ne va pas dans le sens opposé à la volonté d’imposer des régulations, car en demandant des comptes directement aux entreprises depuis la société civile et les ONG, ces entreprises seront amenées à elles-mêmes vouloir des règles internationales. Elles auront en effet des difficultés à faire face à tous les types de revendications hétérogènes (les ONG de chaque pays ou régions demandant des choses différentes) et souhaiteront une uniformisation des requêtes. C’est donc une dynamique plus efficace que simplement la dynamique classique inter-étatique pour aboutir à la mise en place d’un cadre juridique contraignant à l’échelle internationale.

***E.S. : Donc selon vous, l’instance jugeante qui assigne une responsabilité aux entreprises est la société civile, le public, et non la puissance publique ou un sens moral interne à l’entreprise…***

**G.D. :** Oui, il s’agit à la fois du public en tant que client. Un des modes de pression est effectivement le *boycott*, le fait de pas acheter les produits d’une multinationale, qui est une stratégie très efficace. Si les ventes d’un groupe baissent de 1%, les profits de l’entreprises, qui sont de l’ordre de 4% des ventes en général, diminuent de 25% ; c’est donc un levier extrêmement puissant, car diminuer le profit de 25% implique une diminution du cours de bourse, de la valeur des stock-options de 25%. Les appels au boycott sont donc très efficaces. Les autres types d’action peuvent être de s’adresser aux actionnaires qui interviennent dans les assemblées générales, d’organiser des manifestations, ou de s’adresser aux Etats, qui ne sont pas si impuissants qu’on veut bien le dire. Une des raisons qui les empêche d’introduire des contraintes est la proximité entre les dirigeants des Etats et ceux des grandes entreprises, ce qui influe sur la volonté des premiers à réguler quand ils en sont capables. Il y a donc bien une présence du public, mais il ne faut pas négliger les pouvoirs publics qui ont la possibilité d’agir.

***E.S. :*** ***Dans le contexte d’affaiblissement de l’état social et du pouvoir d’action des partenaires sociaux, estimez-vous que l’essor à la fois de la RSE, de la notation sociale et environnementale, et du rôle de surveillance des ONG a eu un rôle important ? Ce rôle a-t-il évolué dans les dernières années ?***

**G.D.** : Oui il y a eu une évolution, on peut prendre des exemples. Nike par exemple, a été très critiqué au milieu des années 1990 pour les conditions de travail dans ses usines de sous-traitance en Indonésie, cela a eu un impact majeur sur ce qui se passe en Indonésie, après un certain nombre d’accords collectifs dans l’industrie du textile pour tout le pays, ce qui n’existait absolument pas auparavant. Il y a aussi eu des évolutions au Bengladesh, puisqu’ un accord international a été conclu entre beaucoup de multinationales européennes du textile suite à l’affaire du **Rana Plaza.** Il y a donc eu des réalisations : les salaires en Chine augmentent assez vite, les conditions de travail tendent à s’améliorer. On demeure toutefois loin du compte sur certains plans.

***E.S. : Vous pensez donc que les comportements dits de green-washing ou de social-washing vont à la baisse au profit d’engagements de fond ?***

**G.D. :** Non, on devrait plutôt parler d’une dialectique. Face à la pression des ONG et de la société civile, les entreprises ont réagi, beaucoup sous la forme d’activité de communication, elles ont souvent mis en place des activités caritatives, parfois un peu cosmétiques, pour montrer leur bonne volonté. C’est donc, en quelque sorte, une dialectique des gendarmes et des voleurs qui est à l’œuvre, mais cela montre aussi que la pression exercée sur les entreprises est efficace et les amène à bouger. Il y a des leviers importants pour cela. Par exemple, lorsque l’on voit une contradiction entre ce que les entreprises disent faire et la réalité de leur action, on peut, en particulier aux Etats-Unis où ce genre de processus est très développé et où des procès sont actuellement en cours, les accuser de faire de la publicité mensongère. On peut donc agir contre ceux qui ne feraient que de la communication.

Actuellement, un autre élément important qu’il convient de souligner est l’entrée des multinationales chinoises, indiennes et des pays du Sud sur les marchés mondiaux. Si cette tendance est récente, elle promet d’être extrêmement puissante pour changer le comportement des multinationales américaines ou européennes. Ces dernières ont fait pression depuis 40 ans contre toute forme de régulation mondiale parce qu’elles étaient seules, mais si les nouvelles multinationales montantes viennent leur prendre des parts de marché, dans tous les pays, elles vont devenir demandeuses de régulations sociales et environnementales contraignantes, car elles sont soumises à une pression plus forte de la part des ONG et de la société civile par rapport aux multinationales des pays du Sud. Elles auront donc intérêt à ce que tout le monde soit soumis au même type de contrainte.

***E.S. : Quelle articulation devrait-on faire entre démarche volontaire de la part des entreprises et norme légale s’imposant au niveau national, européen et mondial ?***

**G.D.** : Beaucoup par le biais du judiciaire, sur le thème de la publicité mensongère. Un autre levier extrêmement puissant qui a commencé à être utilisé en France est ce qu’on appelle due diligence, ou devoir de vigilance. Ceci consiste à dire que les entreprises et leurs dirigeants doivent faire le nécessaire pour bien se comporter, dans leur production et leur chaîne d’approvisionnement en matière sociale et environnementale, et que s’ils ne le font pas, ils peuvent, à ce titre, être poursuivi en justice. Il n’y a pas besoin de préciser ce que l’on entend par « être vigilent » et on laisse aux tribunaux la liberté d’apprécier le comportement des entreprises. Il faut que des lois relatives à ce sujet soient adoptées dans les principaux pays développés, pour qu’on puisse commencer à mettre en place cette dialectique judiciaire vis-à-vis des multinationales. C’est le cas depuis cette année en France, mais c’est vraiment le premier pays, malgré l’Alien Tort Act aux Etats-Unis qui remonte au 18ème siècle et visait les actes de piraterie à l’extérieur des eaux américaines, mais qui est utilisée dans ce sens. La loi française est donc assez importante sur la question, reste à voir comment le nouveau gouvernement développera ce sujet.

L’autre logique est celle qui existe notamment dans le textile, il s’agit d’un mécanisme plus sectoriel. Nike, après avoir été attaqué dans les années 1990, a mis en place des cahiers des charges contraignant pour ses fournisseurs, mais a aussi été à l’origine d’une action collective du secteur qui s’appelle la FairWear Foundation[[1]](#footnote-1) qui vise à mettre en place un cahier des charges s’appliquant à l’ensemble des acteurs du secteur. Dans cet exemple, une multinationale qui a été attaquée et qui a mis en place des mesures coûteuses a un intérêt très important à ce que ses concurrents y soient contraints eux aussi. Ainsi, ceci constitue un autre levier : quand une entreprise est puissante et qu’elle est attaquée, elle tend à entraîner son secteur dans le type de régulation qu’elle a accepté. C’est ainsi que sont nées les conventions collectives au 19ème siècle.

Ensuite, il y a des cadres internationaux qui existent, le cadre de l’OCDE avec des points de contact nationaux qui est un cadre quasi-judiciaire malgré ses limites, car il n’est pas très contraignant. Il y a également aujourd’hui une négociation dans le cadre de l’ONU, pour établir des règles à l’échelle mondiale. Au niveau global, et sur le long terme, donc, les lignes bougent. Pour ce qui est de la loi française, par exemple, le collectif de l’éthique sur l’étiquette (<http://www.ethique-sur-etiquette.org/>)[[2]](#footnote-2) dont je suis président, va tenter d’obtenir la sensibilité du gouvernement sur cette question et la généralisation de la loi au niveau européen.

***Quel regard portez-vous sur l’essor des Société à Objet Social Etendu (SOSE), quel est leur intérêt, et que peut-on attendre de l’instauration d’un nouveau statut ? A-t-il des limites ?***

***G.D. :*** Ce statut demeure un objet relativement théorique. Quand on parle de due diligence, on est au cœur du sujet. Un dirigeant d’entreprise ne doit pas être seulement responsable d’augmenter la valeur des actions et d’assurer la gestion financière, il doit également être considéré responsable de l’impact social et environnemental de l’entreprise qu’il dirige.

Donc cela va dans le bon sens, il faut réussir à changer le droit commercial pour intégrer la responsabilité de l’entreprise et ses dirigeants.

***Quelle place doit être accordée aux différentes parties prenantes ?***

**G.D.** : Il s’agit d’une question très complexe, parce que les différentes parties prenantes ont des enjeux différents. La première partie prenante qui est classique et mérite une place importante dans les entreprises est celle des salariés. La manière d’impliquer les autres parties prenantes et d’articuler leur participation avec celle des salariés est un problème compliqué. Les actionnaires sont légitimes en tant que partie prenante, il ne s’agit pas de les exclure, mais l’implication des autres parties prenantes soulève beaucoup de questions, qui ont en partie été soulevées au Grenelle de l’environnement : faut-il introduire des représentants des ONG dans les comités d’entreprises ? Je pense qu’il faut articuler différents types de conseils et d’implication des parties prenantes les unes à côtés des autres.

***A propos de la gouvernance au sein de l’entreprise, pensez-vous qu’il faille plutôt promouvoir une logique de contre-pouvoirs en favorisant la prise de parole des Instances Représentatives du Personnel et aux syndicats (externes à l’entreprise), ou plutôt aller vers une logique de cogestion où les différents acteurs prennent part aux décisions de l’entreprise et en assument donc les responsabilités ?***

**G.D.** : Premièrement, pour les actionnaires des entreprises cotées, une des choses qui est à l’origine des dérives actuelles, c’est qu’on leur a donné « le beurre et l’argent du beurre ». C’est-à-dire qu’ils ont à la fois la liquidité, ils peuvent quitter le capital de l’entreprise cotée n’importe quand en revendant leurs actions sur les marchés, et ils disposent en même temps du pouvoir politique, puisqu’ils votent lors des assemblées générales. La chose qui me paraît importante pour les actionnaires est de les obliger à choisir entre la liquidité et le pouvoir politique. S’ils veulent pouvoir sortir à tout moment, ils devraient renoncer à leur pouvoir politique. Ceux qui ont leur mot à dire sur les décisions, sont ceux qui s’engagent sur le long terme, bien que la définition du long terme soit variable. Il est légitime de faire une différence en termes de droit politiques entre les actionnaires de long terme et les autres.

Il me paraît ensuite essentiel de mettre fin au statut français de PDG et de généraliser la structure de conseil de surveillance et de directoire, c’est-à-dire que toutes les entreprises devraient avoir deux chefs. Beaucoup des dérives du capitalisme en France viennent de la concentration du pouvoir et de l’absence de contre-pouvoir suffisants au niveau du PDG en particulier qui parvient à manipuler son conseil d’administration parce qu’il y a une asymétrie d’information trop forte.

Enfin, il faudrait changer la composition des organes de contrôle pour y insérer des salariés, peut-être d’autres acteurs aussi, dans des proportions importantes, à l’image de ce qui se fait en Allemagne. Contrairement à ce qu’en dit la doxa, ce n’est pas une mauvaise chose pour les actionnaires. En effet, dans un conseil d’administration ou de surveillance où il y a des représentants des salariés et des actionnaires, les représentants des actionnaires sont beaucoup moins facilement manipulés par les patrons que dans un conseil d’administration où il n’y a que les patrons et les actionnaires dans la mesure où les salariés sont capables de dire quand un patron se trompe, ou de donner un autre avis sur les projets et la situation de l’entreprise. Ils ont une information directe sur ce qu’il se passe dans l’entreprise, et les actionnaires en sont mieux informés que dans un conseil d’administration où ils sont confrontés aux patrons.

Je crois aussi qu’il est utile d’aller dans le sens de la codétermination allemande, non seulement à la tête de l’entreprise mais aussi dans chaque établissement, avec un droit de véto sur un certain nombre de décision de la part des comités d’entreprises ou des représentants des salariés. On entend souvent que les syndicats français sont moins disciplinés que les syndicats allemands. Sur ce plan, je crois que ce sont véritablement les institutions qui créent la nature du syndicalisme. Si les gens ont une responsabilité forte, s’ils savent que s’ils bloquent une décision et que l’entreprise fait faillite, ils en seront tenus pour responsables, ils changeront de comportements. Donc je crois qu’il faut aller non seulement dans le sens d’une logique de contrepouvoirs mais aussi dans le sens de la codétermination qu’utilisent les allemands.

***A ce titre, que pensez-vous de la proposition qui consisterait à introduire une forme de bicamérisme au sein de l’entreprise en s’inspirant du modèle politique britannique associant Chambre des Lords et Chambres des Communes ?***

**G.D.**: Je pense que ce genre de schéma peut être intéressant pour avoir une représentation des ONG et de ce type d’acteurs en rajoutant des chambres ou des instances. En revanche cela ne présente pas l’avantage d’une coprésence des différents acteurs, qui assure le contrôle : si les salariés ne sont pas présents en même temps et au même endroit que les actionnaires, cela n’empêcherait pas certains patrons de continuer de mentir aux actionnaires, puis aux salariés sur les réponses des actionnaires.

***Que pensez-vous des évolutions récentes du champ politique français, va-t-on dans la bonne direction ? Que devrait-on changer selon vous ?***

**G.D.** : Il y a des bonnes raisons de penser qu’à l’heure actuelle en France, on ne se rapproche pas de ce qu’il faudrait faire. La principale est le poids de « l’énarchie ». Les dirigeants de l’administration, de la politique et des très grandes entreprises sont les mêmes, relèvent d’une infime partie de la société et s’échangent les postes, dans le cadre de réseaux assez restreints. Dans ces situations, les dirigeants politiques, même quand ils s’affichent de gauche, n’ont aucun intérêt à entreprendre des mesures pouvant contrarier les dirigeants d’entreprises dont ils sont proches en changeant les modes de gouvernance des entreprises. C’est la raison pour laquelle il est difficile d’avancer, que la droite ou la gauche soit au pouvoir, malgré des avancées sous la droite avec la loi Larcher, l’amélioration de la représentativité syndicale. A ce titre, l’élection de Macron représente une assez belle victoire de l’énarchie, ce qui peut pousser au scepticisme quant à la possibilité d’une évolution de la gouvernance des entreprises dans les prochaines années.

***En termes de modèle de relations sociales, pensez-vous que nous devrions nous rapprocher d’un système d’inspiration germanique/scandinave ou plutôt du modèle britannique, qui semble être la tendance actuelle ?***

En France, la Révolution a été un moment extrêmement libéral puisqu’on a mis à bas les corporations, tandis que dans le monde germanique et scandinave, la transition entre le féodalisme et le capitalisme a été beaucoup plus progressive et ne s’est pas traduit par la destruction des corporations. Cet arrière-fond historique est très important. Cela fait 25 ans que tout le monde suggère qu’il faut se rapprocher du modèle germanique ou scandinave, mais on constate que cela ne fonctionne pas à cause d’une histoire très longue et très lourde des différences institutionnelles et sociales. Macron nous dit dans la forme et dans le fond, c’est-à-dire à la fois par le système des ordonnances et par le contenu de celles-ci, qu’il faut abandonner ces velléités de rapprochement, car on ne parviendra pas à obtenir de négociations de branches ou d’accords au niveau national. Selon lui, seule la négociation d’entreprise est une option réaliste en France et c’est ce qu’il faut privilégier. C’est ce qu’il est en train de faire, et bien que nous soyons nombreux, notamment à *Alternatives Economiques*, à plaider pour un rapprochement avec le système allemand, les différences historiques et culturelles semblent tellement profondes qu’un tel rapprochement paraît effectivement impossible. Il est donc assez difficile de trancher sur cette question.

(Propos recueillis en juillet 2017)

**Geneviève Férone-Creuzet, directrice de Prophil**

*Edith Stojanovic : Pour quelles raisons les entreprises se voient depuis quelques dizaines d’années assigner une responsabilité sociale et environnementale ? Est-ce lié au développement de la mondialisation* ?

Geneviève Férone-Creuzet : Il n’y a pas véritablement de point de rupture. Dans les années 1970, au pic des trente glorieuses, alors que nous étions installés dans une société de consommation de masse fondée sur le primat des énergies fossiles, nous avons assisté à l’émergence, très faible encore, des sujets environnementaux, et les premières interrogations sur la limite de la planète. C’est donc pour moi les années 1960-70 qui touchent du doigt ces enjeux, avec les premiers mouvements environnementaux, le rapport Meadows de 1972, qui a été mal traduit en « Halte à la croissance ! » alors qu’on parle de «The limits to growth », le sujet étant celui d’une croissance qualitative, d’un « comment croître sans creuser les inégalités et puiser dans les ressources de la planète ? » plutôt que d’une injonction à cesser de croître. Après ces réflexions naissantes, il fallut attendre encore 20 ans, jusqu’au début des années 1990, pour connaitre des acteurs plus matures, des fondamentaux scientifiques plus sérieux, et surtout une société civile plus mobilisée qui représente un réel contre-pouvoir. Les premières interrogations sur la responsabilité sociale des entreprises se manifestent notamment au Sommet de la Terre de Rio en 1992. Les entreprises sont interpellées et invitées à prendre leur part à la marche du monde, de la façon la plus responsable et la plus durable possible. Là se cristallisent les premières idées de référentiels et d’évaluation. C’est à ce moment que j’ai eu l’idée de créer Arese. Il a fallu tout de même une conjonction des planètes particulière pour que ce genre de réflexion émerge et soit féconde : une société civile mobilisée, forte et unie ; des investisseurs éthiques qui se posent des questions sur leur placements, notamment sur des sujets relatifs aux droits de l’homme ; enfin se trouvent des entreprises concernées et inquiètes des risques de réputation, suite à des accidents particulièrement dramatiques - il y a eu Bhopal pour Union Carbide, l’Exxon Valdez etc... De quoi faire émerger une culture de responsabilité sociale et environnementale qui n’est pas innée chez les entreprises. Celles-ci réagissent surtout aux interpellations de leurs clients et de leurs parties prenantes. Tout cela a été enfin formalisé dans des travaux, par exemple ceux de Freeman en 1984 sur la théorie des parties prenantes. C’est donc cette période qui voit un changement vis-à-vis de la responsabilité des entreprises.

E.S. : *Pourquoi vous êtes-vous lancée dans ce chantier-ci ? Pourquoi pas vers l’économie sociale et solidaire par exemple ?*

G.F. : Ayant participé au sommet de Rio quand je travaillais pour les Nations Unies, et après être partie aux Etats-Unis pour travailler sur la finance responsable, j’ai été convaincue qu’il y avait un espace pour évaluer les entreprises sur des critères autres que strictement financiers et de court-terme, le court-termisme étant le fond du sujet. Bien que selon moi, l’économie sociale et solidaire soit importante, je ne l’ai jamais envisagée car je considère, peut-être à tort, qu’elle ne représente pas un effet de levier suffisant pour réellement peser et inspirer. On rencontre des convaincus qui demeurent dans l’entre-soi, des modèles de gouvernance parfois opaques, et il arrive même que les missions se perdent dans les sables et que l’on ne sache plus très bien quel est le but recherché. Si nous voulons véritablement mobiliser toutes les forces vives, il faudrait absolument faire entrer les acteurs mainstream, que sont les grandes entreprises et la finance, dans cette transformation.

Par ailleurs, j’ai toujours pensé qu’il fallait attaquer ces sujets par la face Nord, entraîner les plus grandes masses d’argent et les plus grandes entreprises, donc les entreprises cotées en bourse, les grandes entreprises familiales. Il fallait donc mettre dans la seringue les plus grandes forces de transformation, donc le grand capital. En créant ARESE en 1997, agence de notation extra financière, je me suis présentée devant le marché au nom des actionnaires réclamant une information élargie et non au nom d’ONG ou de syndicats ; de facto, il était impossible pour l’entreprise de me fermer la porte au nez car je venais de la part de la seule partie prenante que l’on ne pouvait ignorer. C’est ce que j’appelle la stratégie du cheval de Troie.

E.S. *: Comment définiriez-vous la mission d’une entreprise comme Prophil, ses actions et sa philosophie générale ?*

G.F. : Mon associée Virginie Seghers vient du monde de l’économie sociale, de la philanthropie et des entrepreneurs sociaux. Je viens de celui de la finance responsable, du développement durable en entreprise. Nous avons créé une société de conseil et un pôle de recherche qui représentent une troisième voie entre la philanthropie, la finance et l’entreprise. Il s’agit de trouver des modèles économiques et des modèles de gouvernance qui permettent de contribuer au bien commun, convaincues qu’il existe une porosité très forte entre ces trois univers. Comme je le disais, si on ne compte que sur l’un des trois piliers, on ne va pas y arriver. Nous produisons des études permettant de défricher des modèles inédits, où l’on questionne autant les limites de l’ESS que celle d’un capitalisme débridé. Nous allons explorer de nouvelles pistes juridiques, de statuts étrangers, qui touchent à la question de la gouvernance et l’implication des actionnaires. Toutes les politiques de responsabilité sociale resteront superficielles voire cosmétiques si elles s’adressent à toutes les parties prenantes à l’exception de l’actionnaire.

E.S. : *Pour vous, quelle est la question principale à mettre au centre des réflexions ? La gouvernance, les statuts, la propriété, le mode de management… ?*

G.F. : La principale question est celle en effet de la gouvernance et de la culture managériale qui sont le cœur du réacteur. Plusieurs pistes pourraient être considérées, chacune ayant leur intérêt.

Le levier me plus facile à actionner est celui de la culture managériale vers un modèle d’entreprise libérée, horizontale, dans une perspective de partage de la connaissance et de co construction.

Nous pouvons aussi aborder le sujet par la mesure, l’évaluation, les certifications, les labels, œuvrer à trouver des modes d’évaluation fiables et transparents afin d’établir des standards et des gardes fous. Enfin, nous pouvons revoir la gouvernance et les statuts, ce qui reste la marche la plus haute à gravir. Elle concerne directement les actionnaires et l’objet social de l’entreprise. Imaginons un statut qui reconnaîtrait un objet social étendu à une mission sociale et environnementale, au-delà du simple intérêt financier de l’actionnaire. Nous entrons dans le domaine de la reconnaissance en droit. Dans ce cas, il s’agit d’un mariage à trois entre le législateur, les entrepreneurs qui se reconnaissent dans ses statuts singuliers et les investisseurs qui souhaitent apporter leurs capitaux dans une entreprise dite à mission.

D’une certaine façon nous avons mis la charrue avant les bœufs, c’est-à-dire que la question du management et de l’évaluation ont été traitées sans se poser la question des statuts, de la gouvernance et du sens. C’est pour cela que dans notre étude sur les entreprises à mission nous avons voulu étudier des pays étrangers ayant autorisé de tels statuts. Le droit est devenu un outil extra-gouvernemental, en tout cas une façon de faire avancer la société au service du bien commun en octroyant à la fois une liberté dans le choix de leur mission tout en la protégeant. Ce qui signifie qu’on ne leur impose rien, on ne leur dit pas ce qui relève ou non de l’intérêt général, et on les laisse libres de leur référentiel d’évaluation et de leur animation managériale. C’est donc un nouveau modèle de capitalisme car rien ne limite la lucrativité et aucune contrepartie fiscale n’est accordée, contrairement à l’ESS. La mission peut ainsi être protégée à des moments clefs de la vie d’une entreprise commerciale, à savoir la transmission, l’augmentation du capital, l’entrée en bourse. Ce point est crucial aux Etats Unis car, avant ces statuts, le respect des obligations fiduciaires interdisait légalement de refuser la meilleure offre financière de la part d’un prédateur dont vous saviez qu’il allait détricoter tout ce que vous aviez fait. Avec ces statuts, benefit corporation ou public benefit corporation, le politique et le législateur octroient un espace protégé, safe harbour, pour des entrepreneurs qui ne se reconnaissaient pas ou se sentaient trop à l’étroit dans les statuts de type charity ou fundation.

E.S. : *Concrètement, que fait-on au sein de la branche RSE d’une grande entreprise cotée ? Quelles sont les actions provenant de ces centres de décisions ?*

G.F. : Les entreprises cotées ont parfaitement intégré les codes extérieurs de la responsabilité sociale et environnementale. Il faut dire que ces entreprises ont une grande plasticité. Elles ont parfaitement compris qu’il s’agissait de sujets importants pour leur réputation, la cohésion sociale, la motivation, l’attractivité. Elles ont avancé sur toutes ces questions, sauf celle du partage de la valeur. Moi, je n’ai jamais vu une entreprise cotée où les questions de responsabilité sociale soient véritablement débattues en comité exécutif et en conseil d’administration, voire en assemblée générale, à égalité avec les autres sujets régaliens et stratégiques. Jamais. Tout simplement parce que dans une entreprise cotée on ne sait pas qui est l’actionnaire. Il y a une telle volatilité, une telle fragmentation de l’actionnariat, comment voulez-vous mettre en œuvre un politique de responsabilité sociale qui touche à la question du partage de la richesse avec un actionnaire anonyme, diffus ou volatile et orienté sur le court terme. L’actionnaire, quel numéro de téléphone ?

E.S. : *Que pensez-vous de la proposition qui suggère d’imposer aux actionnaires de choisir entre disposer d’un pouvoir sur l’entreprise et pouvoir retirer ses capitaux n’importe quand ?*

G.F. : C’est très intéressant mais cela suppose de bien comprendre auparavant le fonctionnement des investisseurs institutionnels, notamment les fonds de pension. Ce sont de grandes masses d’argent qui se déplacent en fonction de considération d’optimisation principalement, voire strictement, financières. Ces fonds sont des gérants pour compte de tiers, c’est à dire qu’ils gèrent l’épargne retraite d’individus qui n’ont aucune idée et certainement aucune envie de s’impliquer dans une politique de droits de vote, pouvant infléchir la stratégie d’une entreprise, notamment sur des sujets du développement durable. Ils veulent une retraite décente. Point. Difficile de les blâmer. La plupart de ces fonds ne sont plus accessibles à des considérations de long terme. Ils opèrent dans un court terme récurrent où les considérations sociales ou environnementales sont plutôt synonymes de destruction de valeur à priori. Ces fonds se comportent comme des propriétaires pressés, voulant le beurre (le pouvoir) et l’argent du beurre (la fluidité). Or, jouer son rôle d’actionnaire engagé en accompagnant une entreprise dans une croissance durable et responsable nécessite effectivement un rapport au temps plus long, ce qui est davantage le cas des entreprises familiales. Ce qui est peut-être intéressant, sont des entreprises en quelque sorte singulières qui ont une histoire fondatrice, un peu comme Danone, une grande stabilité, et des valeurs. Il faut aussi une stabilité dans le management exécutif, une stabilité de l’actionnariat salarié, et peut-être pourra-t-on faire passer ce genre d’idées. Mais cela fait beaucoup de pré-requis. Mais ce n’est pas impossible ! Après, rien n’empêche de considérer les entreprises non cotées, qui sont aussi très puissantes, comme des laboratoires d’expérimentation. Elles ne sont pas contraintes à des règles de transparences puisque, précisément, elles sont non cotées. Il est donc plus difficile de savoir ce qu’il s’y passe et nous avons moins d’informations sur elles. D’autres pistes pourraient être envisager, par exemple des actions bonifiées pour des actionnaires patients, pourquoi pas assorties de droits de vote double. Ces actionnaires pourraient soutenir l’entreprise dans ses efforts de R&D par exemple au titre de la transition écologique, donc le bien commun. En favorisant cet actionnariat stable et patient, auquel serait associée un système de bonification à définir, l’entreprise serait plus forte (permettant donc les investissements de long terme). Comment intéresser ces actionnaires sur le long terme, et construire une relation fondée sur autre chose que le versement annuel de dividendes ?

E.S. : *Comment décririez-vous votre position vis-à-vis des grands groupes, entre connivence et opposition. Cela doit être complexe à articuler, d’être à la fois dans l’injonction à intégrer les politiques de production soutenables tout en ayant besoin de maintenir le dialogue et donc de ne pas rentrer dans une opposition franche… Comment garder la juste distance et demeurer persuasif ?*

G.F. : C’est compliqué. On est dans un capitalisme de connivence. La France est un petit pays, les acteurs se connaissent tous, c’est un lieu commun de le dire mais en le vivant on réalise que les choses sont compliquées à changer. Entre le capitalisme de connivence et le capitalisme prédateur, on pourrait peut-être dire que le capitalisme français, s’il est de connivence, est encore animé par certaines valeurs humanistes, grâce à la culture de ses managers, de ses dirigeants, de ses familles. Le capitalisme anglo-saxon est davantage dans une logique de prédation, de maximisation de profit. Il n’existe pas vraiment de troisième voie intéressante, c’est pour cela que le statut des fondations actionnaires étaient intéressant à considérer , ouvrant la voie à une autre forme de capitalisme. Si je vous dis que la moitié de la capitalisation boursière du Danemark est composée de fondations actionnaires, on comprend qu’il existe bien un autre modèle qui a une double vocation économique et d’intérêt général. Il s’agit bien de fondations qui sont actionnaires d’entreprises, dont certaines peuvent être éventuellement cotées en bourse, et ce, sans carotte fiscale, autant le préciser tout de suite ! Le régime fiscal et le droit s’appliquent de la même façon une fois que le fondateur a transmis son entreprise à une fondation. Lego, Novo Nordisk, Bosch, Staedler, sont des fondations actionnaires nombreuses en Europe du Nord et en Allemagne. Grace à ce statut singulier, l’entreprise investit dans son outil industriel, maintient l’emploi local, finance la recherche et des causes d’intérêt général. Par exemple Novo Nordisk , un major danois de l’industrie pharmaceutique découvreur de l’insuline et spécialiste du diabète, aurait été racheté s’il avait été n’importe où ailleurs dans le monde. Mais, appartenant à une fondation, il investit énormément dans l’innovation, dans les Bourses de Jeunes Chercheurs. Il y a d’autres modèles de capitalisme, et on en revient toujours à la question de la gouvernance qui est le sujet clef.

La connivence et la prédation ne sont pas forcément une malédiction, beaucoup de modèles restent à explorer pour inventer un capitalisme qui aurait prouvé son utilité sociale. Les grandes entreprises peuvent encore prendre toute leur part à la marche du monde à condition de revoir leur modèle de gouvernance, plus participative et d’orienter les flux financiers à bon escient, là où seront demain les nouveaux territoires de création de valeur.

E.S. : *Quel bilan tireriez-vous de votre expérience de la responsabilité sociale et environnementale ? Que pensez-vous des initiatives du nouveau gouvernement sur ces questions, en référence par exemple à l’intervention de Muriel Pénicaud lors de la conférence organisée par Prophil au Collège des Bernardins en juillet 2017 ?*

G.F. : Tout d’abord les choses ont énormément changé, j’y vois deux clefs de lecture. J’ai créé Arese en 1997, nous avons participé avec mes analystes au lancement de l’ISR en France. Le fait que des investisseurs, au nom des actionnaires, demandent des informations sociales, environnementales et sur la gouvernance a ouvert incontestablement une brèche. Les entreprises ont enfin considéré ces sujets puis créé des postes de RSE et développement durable pour organiser la relation ; en devenant ultérieurement Directrice du Développement Durable, j’ai créé mon propre poste en quelque sorte. J’ai beaucoup œuvré pour la loi NRE de 2001, car nous avions construit une agence de notation extra financière mais nous n’avions aucune donnée à mouliner. Je rappelle qu’en 1997, qu’à part le bilan social, il n’y avait strictement rien à se mettre sous la dent. Beaucoup d’étapes ont été ainsi franchies et le législateur s’en est mêlé en instaurant des obligations de reporting. Mais c’est peut-être à ce moment précis qu’une opportunité a été manquée. En ramenant la RSE à une obligation de conformité, nous avons perdu de vue le potentiel de création de valeur collective, de cohésion sociale et tout simplement d’utilité envers les parties prenantes. S’acquitter de ses obligations de reporting est une bonne chose, mais sans résonnance avec les enjeux stratégiques de l’entreprise ni les demandes du marché, cela devient un exercice fastidieux et stérile. Quand j’ai exercé les responsabilités de directrice du développement durable [pour Veolia, ndlr], mes équipes répondaient à de très nombreux questionnaires et en lisant ceux-ci, je voyais bien qu’ils contenaient des questions pertinentes mais elles étaient très souvent mal posées et rataient leur cible. Toutes les entreprises sont des moutons à cinq pattes et cette évaluation qualitative devrait quasiment s’effectuer sur mesure. Ceux qui seraient les mieux à même de questionner les entreprises sur leurs critères environnementaux et sociaux seraient les analystes financiers ayant une culture ESG . Ils sont les plus crédibles et les mieux informés mais ceux qui allient culture financière et extra financière sont encore des oiseaux rares. Dans les roadshows internationaux où les entreprises, trois fois par an, présentent leurs comptes, il n’est encore majoritairement question que de résultats financiers. Petite note positive, les sujets extra financiers, en lien notamment avec le changement climatique et l’empreinte carbone s’invitent de plus en plus. De fait, au-delà des enjeux carbone, les autres critères ESG ne sont pas véritablement intégrés dans la feuille de route opérationnelle, ils correspondent davantage à des impératifs de conformité et servent éventuellement la communication. Comment faire ? Il y aurait une solution radicale : le directeur du développement durable ne devrait plus exister, et depuis longtemps. Je souhaite que ces fonctions disparaissent. Le jour où cette fonction disparaîtra, cela voudra dire qu’elle aura été intégrée dans l’entreprise et le premier qui devrait prendre en charge cette fonction est le PDG, parce qu’il est le garant de l’éthique, de l’exemplarité, de la stratégie. Si ce n’est pas intégré dans ses fondamentaux, toutes les politiques de RSE du monde ne marcheront pas. Ma frustration est que je n’ai pas encore vu la RSE incarnée à ce niveau-là.

Ensuite, sur le gouvernement actuel, je pense qu’il pose plus clairement la question du rôle de l’entreprise au XXI siècle. Les consultations ont été engagées et j’y vois une très belle occasion de redéfinir en droit l’entreprise et d’introduire la notion de parties prenantes dans le code civil, notamment dans l’article 1833. Ensuite nous verrons ce qui résistera au mur de la réalité, mais je suis certaine qu’il en restera quelque chose. Muriel Pénicaud connaît très bien ces sujets de responsabilité sociale et environnementale, elle a été DRH elle-même, elle a été aussi du côté des investisseurs, elle porte une vraie ambition avec pragmatisme et réalisme. Elle pourra s’adresser à des partenaires sociaux et à des entrepreneurs représentant l’intégralité de notre tissu économique. J’ai l’impression que les questions de l’engagement sociétal et de l’utilité se posent avec plus d’acuité aujourd’hui et nous sommes collectivement à la recherche d’un nouveau modèle. Chez Prophil, nous essayons de défricher cette troisième voie, c’est-à-dire cette voie de réconciliation entre le profit et la contribution au bien commun. Il est temps de prendre acte des évolutions de la société car le monde est devenu trop complexe pour épouser les contours de cette ligne Maginot, entre la lucrativité et de la non lucrativité.. L’interrogation ouverte sur les statuts de l’entreprise à mission, son rôle dans la cité, le partage de la valeur, vont dans le bon sens à condition d’embarquer véritablement les dirigeants et les investisseurs. Tout ne dépend pas du gouvernement, loin de là, mais de la prise de conscience des acteurs économiques et de la société civile en raison de l’urgence de l’agenda climatique, notamment dans les dix prochaines années. C’est néanmoins le premier gouvernement avec lequel je suis en relation qui me semble ouvert à cette grande transformation, sans dogmatisme. Nous verrons ce qu’il en sortira.

E.S. : *Avez-vous déjà senti que les politiques de RSE n’étaient pas sincères ou ne servaient que de communication à une entreprise ? Avez-vous déjà eu à faire à ce genre de comportement (green washing, social washing), et comment l’éviter ? Est-il sur le déclin ?*

G.F. : Evidemment ! Lisez les rapports de développement durable des 120 premières entreprises françaises ; si vous ne faîtes pas une indigestion de langue de bois, c’est que vous avez un foie à toute épreuve ou que vous n’avez rien compris. Mais cet exercice est un passage obligé, et ce n’est pas toujours que de la langue de bois, il y a parfois un peu de sincérité, une réelle volonté de mener des réflexions de fond et des interrogations voire un éclairage sur certains échecs. J’aimerais beaucoup lire un rapport de développement durable, écrit par ceux qui le mettent vraiment en œuvre et non pas par une agence de communication, un rapport qui embarque dans une vision singulière, qui nous explique ce qui a voulu être fait, ce qui a été fait, ce qui n’a pas pu aboutir, pour diverses raisons. Nous savons très bien que l’entreprise parfaite n’existe pas. Mais si on percevait de la sincérité, des valeurs et de l’engagement dans un rapport, je pense que ceux qui travaillent dans l’entreprise se sentiraient mieux et que le message adressé aux parties prenantes serait perçu plus positivement. Cela aurait plus de force qu’une sorte de novlangue parfaitement maîtrisée sans aucun lien avec la réalité.

E.S. *: A quoi sert-il de mettre en place des politiques environnementales dans certaines grandes entreprises dont l’activité est intrinsèquement dangereuse pour l’environnement ?*

G.F. : C’est un sujet intéressant, qui me renvoie à mon métier de notation en considérant d’aborder ce sujet sous l’angle l’exclusion ou de la sélection. Dans le cas de l’investissement éthique, si vous faîtes travailler des enfants dans des mines de charbon, il ne sert pas à grand-chose de rédiger un rapport de développement durable car vous allez être exclu de l’univers d’investissement. Dans cette perspective, quoi que vous fassiez, vous ne pouvez pas vous prévaloir d’une responsabilité sociale et environnementale en raison de votre secteur d’activité et de votre manquement au droit international. Il s’agit bien sûr d’un exemple extrême, quoique, quelle entreprise peut réellement être sûre de ne peut encourager indirectement de telles pratiques. ? Vient ensuite la question du curseur, car si cette entreprise existe et qu’elle a des clients, c’est qu’elle a trouvé sa place dans une chaîne de valeur économique. Dans ce cas, au lieu de l’exclure, ne vaudrait-il pas plutôt la pousser à s’améliorer et se transformer ? Pour ce type d’entreprise, je serais plutôt dans l’optique de trouver deux ou trois sujets structurants à travailler en profondeur et sur lesquels de réelles avancées seraient possibles. Je ne pense pas qu’il faille essayer de répondre à une multitude de critères dont la plupart seraient non pertinents. La question est presque philosophique, car si ces entreprises existent cela veut dire qu’elles répondent à un besoin pour des clients qui seraient alors dans l’ignorance, le déni ou l’indifférence. Pour certains d’entre nous, les entreprises pétrolières sont le diable, mais 98% de tout ce qui est fabriqué sur terre proviennent des molécules chimiques à base de pétrole. On fait comment ? Comment ne pas voir que nous projetons dans les entreprises nos propres incohérences ?

E.S. *: Pour revenir sur un exemple issu de l’étude réalisée par Prophil sur les entreprises à mission, on peut évoquer Cotopaxi. Cette entreprise d’équipements d’extérieur présente une chaîne de production entièrement éthique et soutenable, qu’elle illustre avec le processus de fabrication du sac Luzon, dont les ouvrières choisissent elles-mêmes les couleurs lorsqu’elles le produisent, l’ambition étant de stimuler la créativité et de donner une voix à chacun, tout en utilisant des chutes de tissu venues de l’industrie textile. Pourtant, cela n’est qu’un élément, et si certaines grandes entreprises du textile mettaient en avant de telles pratiques, le reste de leur chaîne de production demeurerait problématique. Comment s’assurer qu’une pratique particulière au sein d’un processus de production n’est pas qu’une opération marketing pour masquer le reste ?*

G.F. : Je pense que quand une entreprise veut être dans une forme de radicalité et d’intégrité totale comme Cotopaxi, elle est condamnée à rester agile, petite et très cohérente. Cette cohérence limite d’autres choix stratégiques et commerciaux. Cela signifie qu’il n’y a pas de profondeur de gamme, que chaque produit va durer, peut-être réparé et répond à un besoin véritable. Nous ne sommes donc pas dans une consommation de masse fondée sur le volume. Cela exige une traçabilité, une exigence sociale et environnementale, donc il ne peut y avoir dans la chaine de sous-traitance des centaines d’ateliers avec plusieurs rangs de fournisseurs qu’à terme on ne maîtrise plus. Je pense que les grandes entreprises auxquelles vous faîtes allusion ne pourront simplement pas rentrer dans quelque chose d’aussi exigeant que Cotopaxi. Cependant, ce qui attend ces entreprises à terme est l’incontournable sujet de la décroissance, ou de la croissance qualitative. Cette question va nécessairement se poser. Est-il nécessaire de disposer de quatre paires de baskets quand bien même les lacets seraient éthiques ? C’est toute la question de l’usage, du besoin et de la propriété. Des entreprises telles que Cotopaxi ou Patagonia ont opté pour un modèle économique différent en refusant de rechercher la croissance tous azimuts, d’ouvrir un magasin dans tous les coins de la planète et de gérer de chaînes de sous-traitance optimisées sous le seul angle financier. C’est le bon objet, au bon moment, pour le bon usage. Mon sac Cotopaxi est garanti 62 ans, parce que c’est la durée de vie moyenne d’une personne dans des pays touchés par la pauvreté. Ils considèrent donc que ceux qui travaillent à faire ces sacs ne sont pas des variables d’ajustement mais des personnes qui vont fabriquer un produit unique, utile et solide qui va vous accompagner dans la durée. L’étape d’après sera peut-être de fabriquer des pièces, de réparer, de monter des fablabs, mais ce ne sera plus du tout le même modèle économique. Les petites entreprises plus souples que les grandes pourront embarquer dans ce chemin. Ce sont certainement des as du marketing dans le sens où ils maitrisent parfaitement les nouveaux codes de consommation qui émergent mais les valeurs et la prise de risques sont indéniables. Ces entreprises deviennent des acteurs politiques en défendant une mission dans le champ du bien commun.

E.S. : *La question écologique ne peut plus attendre, de nombreux modèles sociaux et productifs ne sont pas soutenables : pourquoi toutes les entreprises ne se convertissent pas à la RSE ? Pourquoi communique-t-on si peu à ce sujet ? Estimez-vous que les politiques de RSE sont adoptées « au dernier moment » par certaines entreprises, lorsqu’elles se trouvent au pied du mur ?*

G.F. : On est plutôt pour l’instant dans le registre des soins palliatifs, en se disant que jusqu’ici, tout va bien, faisons durer le vieux modèle aussi longtemps que possible. Si les consommateurs envoyaient un signal très clair aux entreprises, les choses changeraient très rapidement. Parler de décroissance aujourd’hui fait hurler, mais il y a des choses qui doivent croître et d’autres qui doivent décroître, c’est une partie de la réponse. De toute évidence, il y a des besoins de croissance dans le domaine de la santé, de l’éducation, de l’alimentation, du logement, de l’efficacité énergétique. Les activités en lien avec la transition écologique donnent des opportunités incroyables de croissance. En parallèle, tout ce qui est toxique et aliénant, tous les modèles fondés sur le jetable et la consommation de masse, éphémère, qui répondent à une demande d’immédiateté compulsive, doivent décroître. Nous sommes dans une ambivalence complète. L’instinct de survie n’est pas engagé pour le moment, il n’y a que des injonctions paradoxales aussi bien du côté des clients que nous sommes que des entreprises. Un bruit de fond sur ces questions s’est installé, c’est indéniable, et certains citoyens veulent sincèrement s’impliquer, notamment par leur acte de consommation ou d’épargne. Mais prenez l’argent : En parlant de mondialisation, on oublie trop souvent que le secteur le plus mondialisé au monde est la finance. Quelqu’un qui place son argent et qui voudrait le faire éthiquement, ne peut pas savoir exactement où et comment son argent a été investi. Je vous donne un exemple : le retraité de l’enseignement de Floride, qui a donné toute sa vie un quart de son salaire à son fonds de pension, a ainsi fait confiance à des professionnels de la finance qui ont investi cet argent en recherchant le meilleur rendement/risque. Ce fonds de pension a peut-être confié un mandat de gestion à des fonds spéculatifs qui ont fermé et délocalisé des usines. Pensez-vous que ceux qui ont été les victimes de ce découpage en morceaux et le professeur de Floride ont été informés et consultés ? Le professeur de Floride n’aurait certainement pas voulu ça, et les victimes seraient très surprises d’apprendre qu’il ignorait ce qu’on a faisait de son argent. Il est donc très complexe de revenir en arrière. L’économie mondiale et la finance mondialisée sont fondées sur des architectures complexes et imbriquées, limitant la transparence et de facto la responsabilité. Pour répondre à la question plus directement, effectivement les entreprises sont plutôt dans la réaction que dans l’anticipation. Du coup, il s’agit d’une posture défensive et non proactive, ce qui attise encore davantage la défiance.

E.S. : *Les Français ont tendance à évoquer le couple rentabilité/risque plutôt que l’utilisation du capital quand on les interroge sur leurs choix de placements financiers (cf. article de Bruno Séjourné dans la revue Projet, 2014). Voyez-vous un changement ou une inflexion de cette tendance ? Comment situeriez-vous le phénomène* ?

G.F. : En France, nous sommes à des années lumières d’une éducation financière. Notre rapport à l’entreprise est très compliqué. Nous aimons les petites mais pas les grandes. Cette idée selon laquelle le capital et la rentabilité peuvent être des moteurs vertueux de la société, ne répond pas du tout à notre culture actionnariale qui est très faible, à l’image de notre appétence pour les placements en actions. C’est dommage, car si les français étaient un peu moins frileux, l’ISR pourrait progresser sous une forme plus citoyenne. On pourrait par exemple imaginer des actionnaires plus impliqués dans la vie des entreprises et des fonds de gestion déposer en leur nom une résolution en Assemblée Générale sur des sujets sociaux et environnementaux. Nous n’avons pas de fonds de pension, notre une faible culture financière est limitée et nos des clefs de lecture de l’économie sont plutôt empreintes de défiance et parfois à juste titre. Dans ma génération, tout le monde rêvait d’être fonctionnaire, ce qui pouvait paraitre étonnant dans d’autres pays. Cela change peut-être dans les jeunes générations.

E.S. : *Ne pensez-vous pas également, qu’alors que 80% des Français déclarent s’y connaître « plutôt mal » en placement, les pratiques d’ISR appellent et provoquent une démocratisation du savoir économique et un nouveau modèle d’information ?*

G.F. : Cela pourrait, mais à condition d’éviter le piège du dogmatisme. Le problème est que ces sujets d’ISR peuvent vite redevenir un casse-tête si nous les considérons en noir ou blanc. Je me souviens que pour monter des fonds ISR, on rencontrait de vraies difficultés, car chacun exprimait son ressenti par rapport à telle ou telle activité ou thématique et nous étions ramenés à une grille simpliste des critères d’exclusion. Or ces critères ne sont pas universels. Quand on crée une SICAV (un placement qui reprend un panier de valeurs), il peut s’y trouver des actions de Total, ce qui pourrait sembler inconcevable pour certains publics. Pourtant, ne pas inclure Total dans un portefeuille quand on se préoccupe aussi du couple rentabilité/risque, apparaît incontournable compte tenu de sa capitalisation boursière. Il faut faire de la pédagogie, expliquer que Total n’était pas forcément parmi les pires au niveau européen et que le principal enjeu réside dans l’activisme actionnarial, véritable levier de transformation. Ce qui conduit à réaffirmer que l’entreprise est un moteur positif à condition qu’elle soit animée par une volonté de créer de la valeur qui profite à tous. L’entreprise n’est pas hors-sol. Cela veut dire qu’il faut des actionnaires qui votent en AG, une direction générale engagée, des partenaires sociaux responsabilisés, des collaborateurs qui se sentent véritablement écoutés, des fournisseurs respectés, etc. Tout cela est fragile et prend beaucoup de temps. Il suffit qu’une fois dans l’année un article de presse fasse mention des rémunérations folles, au titre d’un golden parachute ou d’un golden welcome, d’un dirigeant pour détruire des années d’efforts. Nous sommes soumis à des flux d’informations dissonantes et il est difficile de restaurer la confiance quand il suffit d’un scandale médiatisé pour ruiner parfois injustement la réputation d’une entreprise ou d’un secteur engagé dans une timide transformation. Pratiquer l’ISR c’est d’abord accepter de voir le monde tel qu’il est, de ne pas se résigner et d’essayer de mettre la finance au service du bien commun.

E.S. : *Au sujet de la proposition de créer le statut d’entreprise à objet social étendu, certains affirment qu’on ne peut pas définir un objet social immuable dans les statuts car l’entreprise est, par nature, mouvante. Que pensez-vous de cette critique sur la complexité de l’entreprise et de l’objet social ?*

G.F. : Ils devraient lire l’étude de Prophil. Si je devais plaider pour un statut, ce serait celui de SPC, Social Purpose Corporation. Dans ce statut, la mission est librement choisie et peut être modifiée au fil du temps, sans s’engager à être vertueux à 360°. Il est impératif de donner de la liberté, car en effet, tout se transforme très vite. Si par exemple vous souhaitez promouvoir les produits issus d’une agriculture biologique, par exemple, vous n’avez pas à vous enfermer dans une définition trop stricte. C’est la façon dont vous vous engagerez à faire vivre la mission qui est importante. Vous pouvez donc accorder de la flexibilité à l’objectif et ses échéances, cette mission devient ainsi « le commun » que vous allez construire et évaluer avec vos parties prenantes. Autoriser un statut donnant la possibilité de choisir une mission qui relève du bien commun, à laquelle seraient associées les parties prenantes, serait déjà un pas considérable. L’entreprise devra s’évaluer régulièrement, selon un référentiel librement choisi, afin de rendre compte du respect de ses engagements. Lorsque le statut est protégé en droit, cela garantit la continuité de la mission au service de quelque chose de plus grand que l’intérêt particulier de ses associés. Un tel statut permettrait d’assurer le respect de la mission à des moments clés de la vie d’une entreprise : le départ d’un associé, l’introduction en Bourse, ou un rachat. Evidemment, un statut trop contraignant et rigideserait contre-productif car peu d’entrepreneurs embarqueraient.

E.S. : *Comment voyez-vous l’avenir de la RSE dans les prochaines années : la tendance est-elle à une « moralisation » ou une « civilisation » du capitalisme, à sa règlementation par le haut, ou à une dérèglementation complète qui nous viendrait par exemple de l’autre côté de l’Atlantique avec un capitalisme fondé sur l’extraction des énergies fossiles largement décomplexé ? Comment les entreprises devront-elles faire face à cela ?*

G.F. : Je pense que nous serons vite fixés. C’est un sujet que j’aborde mon dernier livre, Le crépuscule fossile. Nous sommes encore dans un modèle prédateur et extractif, que cela soit extraction de matières ou de données... Le Big Data a réinventé, sur même modèle économique, la mine du XXI siècle : quelques entreprises dirigeront le monde, les produits vendus seront nos traces numériques que nous donnons gratuitement et à profusion. Ceci nous conduit tout droit à une société cannibale et anthropophage et rien ne sera changé au partage de la valeur. C’est le chemin le plus probable. Mais il y en a un autre, plus libertaire. A la place de la dictature algorithmique, essayons d’envisager une autre vision du hacking, qui correspond à la définition originelle de la co-construction, à d’un partage de connaissance. L’information est toujours la clef mais dans une logique d’utilité, répondant à besoins réels, afin de changer notre rapport au monde, à nos modes de production et de consommation. Avec sobriété et modération.

La donnée démographique rend le premier scénario plus probable, car le second modèle semble plus adapté à des sociétés très cohérentes et très matures, comme les sociétés scandinaves qui pour l’instant s’en rapprochent, avec un capitalisme plus résilient et une gouvernance participative. A l’échelle de l’humanité, je ne vois pas comment faire, sauf à ce que nous devenions tous moins égoïstes, plus responsables et bienveillants. Cependant, nous avons beaucoup d’outils, il faut les utiliser. Le droit n’est assez exploité et il peut vraiment être un levier efficace au service d’une société plus prospère, plus sobre et solidaire, à condition d’en faire un outil inclusif et non coercitif. Le droit de vote et l’acte de consommation représentent aussi des forces potentielles incroyables. L’épargne aussi n’est pas à négliger. Quatre outils qui, bien utilisés, sont des sources d’espoir.

**Jean-Louis Laville, professeur au CNAM**

Edith Stojanovic : *Démocratiser l’économie, qu’est-ce que cela veut dire pour vous ?*

Jean-Louis Laville : La première nécessité est de ne pas faire de l’économie une sphère de la vie humaine qui soit isolée de toutes les autres sphères. Pour aller vers une démocratisation de l’économie dans un premier sens, il faut partir d’une réflexion sur le sujet suivant : qu’est-ce que l’économie ? Celle-ci permettrait de réaliser que l’un des problèmes principaux auxquels nous sommes confrontés depuis deux siècles est celui que Karl Polanyi appelle « le sophisme économiste », à savoir une tendance inhérente aux sociétés contemporaines, qui n’était pas forcément présente dans d’autres sociétés humaines, confondant économie et marché. Cette confusion initiale empêche de penser la démocratisation de l’économie. Il y a donc un premier choix à faire sur les définitions de l’économie : se rapporte-t-on à la définition donnée par le sophisme économiste, qui a été utilisée depuis la fin du 19ème siècle avec Menger, Walras, Jevons ? Ou, au contraire, choisit-on non pas une pensée qui assimile l’économie à une mécanique, mais une démarche qui, dans une perspective non-évolutionniste, considère l’économie comme une question sur laquelle il est possible de disposer d’une approche anthropologique ? Cette approche anthropologique fait alors apparaître une approche de l’économie, qui a souvent été qualifiée de *substantielle[[3]](#footnote-3)* par Polanyi et ses proches, dans laquelle l’économie n’est pas une sphère autonome qui obéirait à des lois propres relevant de lois mécaniques et échappant ainsi à tout débat démocratique, mais relève au contraire de plusieurs principes dont on peut en repérer au moins trois : le marché ; la redistribution, privée ou publique, démocratique ou autoritaire ; la réciprocité, qui correspond à la reconnaissance mutuelle qu’applique un certain nombre de personnes ou de groupes pour entretenir des interdépendances. Avec la réciprocité, on arrive à définir un principe économique qui n’est pas de l’ordre du contrat marchand, mais qui repose sur une autre dynamique sociale. Dans les formes de la réciprocité, il y a aussi des formes qui sont liées aux groupes de base, qui ont été désignées par le terme de *house-holding* ou *administration domestique*.

Voilà déjà une première question de cadrage de l’économie. Si l’on se réfère à la définition substantielle, si on reconnaît qu’il y a une pluralité de principes économiques, alors on permet une réflexion différente sur l’économie, qui ne serait pas liée à l’objet de l’économie, ou à sa gouvernance, mais est une réflexion plus générique sur les rapports entre économie et société. On considère alors qu’il n’y a pas d’économie sans interactions sociales entre les êtres humains, et qu’il n’y a pas d’économie sans interaction avec la nature. De ce point de vue, on voit bien que se déploient une variété de principes, et qu’on ne saurait rabattre l’économie sur un seul d’entre eux. Le grand problème que l’on a par rapport à toute tentative de démocratisation de l’économie, c’est toujours d’être enfermé à travers le sophisme et ses variantes multiples que l’on pourrait repérer dans les deux siècles qui viennent de s’écouler dans l’idée qu’il n’y a pas d’autre solution. Ceci correspond à ce que l’on répète aujourd’hui constamment, on ne pourrait pas faire autrement, les marchés financiers seraient trop importants, l’économie serait indiscutable. Le premier pas de côté qu’il faut faire pour démocratiser l’économie c’est d’affirmer qu’en tant qu’elle fait partie de l’activité humaine, l’économie peut être sujette à discussion, autant que toute autre activité humaine.

*Est-ce que l’économie sociale et solidaire, telle qu’elle est actuellement, à la fois dans sa nature, sa gouvernance et ses objets est un facteur de démocratisation du capitalisme ?*

***J.-L. L. :*** On peut reconnaître que si l’on a une approche plurielle de l’économie, malgré le discours de l’unicité du capitalisme marchand, il y a une multiplicité d’autres économies dans l’économie qu’on nous présente comme unique aujourd’hui. C’est l’ambition de notre *Dictionnaire de l’autre économie[[4]](#footnote-4)*, qui a mobilisé un travail interdisciplinaire et international. Le premier effort à faire est de déconstruire le récit sur lequel est fondé le sophisme. Premier récit : il n’y aurait comme activité créatrice et productrice de richesse que l’économie marchande, les autres économies étant parasitaires, inefficaces ou improductives. Pour prendre un exemple, on peut voir que l’agriculture qu’on nous présente comme étant la plus productive est en fait celle qui est la plus financée par les contribuables. On se laisse finalement enfermer dans des définitions qui ne permettent plus de remettre en cause un certain itinéraire productiviste qui est pourtant aussi prédateur dans les relations humaines que dans les relations avec la nature. Il y a donc une première difficulté : montrer qu’il y a plusieurs formes d’économie, et visibiliser celles qui ont été invisibilisées. L’économie sociale et solidaire fait partie de ces formes qui ont été de manière récurrente invisibilisées, même si leur histoire date de plus de deux siècles. L’ESS peut être incluse demain, et l’est déjà aujourd’hui, dans différents scénarios, qui sont au moins au nombre de trois :

1. Le scénario de l’économie sociale et solidaire comme un sous-service public d’abord. Effectivement, le nombre de contraintes budgétaires du point de vue des financements des services publics conduirait à faire émerger, dans un univers marqué par cette contrainte de coût, une propension à remplacer des pans du service public correspondant à des emplois de fonctionnaires par des emplois plus précaires et des prestations délivrées dans des structures qui plutôt que d’être incluses dans le service public seraient externalisées dans les associations. Ces dernières seraient alors considérées comme les sous-traitantes de la puissance publique et devraient se conformer à des cahiers des charges fixés de l’extérieur. Dans ce scénario, il n’y a pas véritablement de possibilité d’innovation sociale de la part de l’économie sociale et solidaire qui est un sous-secteur. C’est une composante associative qui se caractérise comme un sous-secteur public, et à cela s’ajoute un certain nombre d’entreprises coopératives ou mutuelles insérées dans la concurrence. Il n’y aurait pas beaucoup de capacité de transformation de l’économie sociale et solidaire, qui ne serait qu’une solution fonctionnelle pouvant apporter quelques améliorations à la marge, à travers par exemple le statut coopératif, mais n’a pas une capacité à changer la trajectoire de l’ensemble de l’économie.
2. Un scénario qui est d’apparition récente, celui selon lequel l’économie sociale et solidaire moderne serait une sorte de capitalisme à but social. C’est tout le discours qui s’est développé autour du social business avec Mohammad Yunus[[5]](#footnote-5), la philanthropie et une vision qui voudrait surtout réduire la pauvreté sans forcément interroger les inégalités. La réduction de la pauvreté passe par les nouveaux outils comme les outils bottom of the pyramide, les social impact bonds. Ce que l’on voit se profiler depuis quelques années est ce que l’on pourrait appeler un néolibéralisme de seconde génération dans lequel, contrairement au premier néolibéralisme, il y a un discours explicite du social et de la solidarité, mais qui les réduit à de la philanthropie à partir des entreprises. Il y a ici une articulation très forte avec la RSE des grands groupes. Un ensemble très cohérent s’est constitué et qui vise à montrer que le monde associatif habituel est dépassé et que la nouvelle figure d’économie sociale et solidaire est le social business : des entreprises qui s’autofinancent sur le marché pour réduire les problèmes de pauvreté et pour réaliser des buts sociaux. C’est un scénario très en vogue dans différents contextes et qui commence à être introduit en Europe. Dans ce scénario, il n’y a qu’une façon de faire, celle du capitalisme marchand, auquel on peut ajouter un capitalisme à but social qui viendrait résoudre une partie des problèmes engendrés par le premier capitalisme considéré comme incomplet.
3. Dans les deux premiers scénarios, l’ESS est très instrumentalisée. Le troisième scénario qui me paraît plus porteur d’innovation pourrait être qualifié de « socioéconomie et de démocratie plurielle ». Dans celui-ci, l’ESS n’est pas rabattue soit sur l’état modernisé avec des contraintes budgétaires, soit sur un appendice des grands groupes d’entreprise pour résoudre la pauvreté, mais à une pleine légitimité pour déployer des initiatives autonomes. Il y a une certaine effervescence d’initiatives très différentes qui ont amené une conceptualisation nouvelle, souvent mal comprise – on pense encore beaucoup que l’ESS est apparue à cause des questions d’insertion, ce qui est complètement faux, elle est apparue à partir de nouvelles questions qui ont été posées pour démocratiser l’économie à partir de l’insuffisance des marchés et de l’état. L’économie sociale et solidaire prend un autre sens, ce n’est pas seulement un secteur marginal mais une nouvelle façon d’agir en économie, avec une volonté réaffirmée de transformation sociale, donc ça me paraît être une hypothèse plus intéressante. Dans l’optique de socio-économie plurielle il y a nécessité de réintégrer les différents principes économiques dans le fonctionnement des entités de l’économie sociale et solidaire. Elles n’ont pas comme vocation nécessairement de s’autofinancer sur le marché comme dans le deuxième scénario. Elles peuvent aussi trouver des équilibres via une hybridation entre les principes économiques leur permettant d’avoir des finalités sociales et pas seulement les finalités qui sont bornées par le marché, c’est-à-dire répondre à des clientèles solvables. Dans cette perspective, l’ESS peut avoir un rôle et probablement, les alliances pertinentes pour l’ESS sont moins à faire avec les grands groupes qui sont de toute façon dans des positions de pouvoir par rapport à celle-ci, mais dans des relations territoriales, matérialisées avec d’autres acteurs économiques ayant gardé un ancrage dans le territoire.

Le premier scénario réduit le secteur public à la démocratie représentative en essayant d’économiser des coûts mais sans changer le mode de commande, qui est fait de ce qui compose les modes de services qui sont soit réalisés directement par le service public, soit sous-traités. Le deuxième scénario considère que l’action publique est par nature bureaucratique et qu’il faut aller vers des acteurs privés plus réactifs et efficaces. Le troisième scénario propose d’agir dans une perspective de démocratie plurielle, c’est-à-dire d’une nouvelle articulation dans l’action publique entre l’action citoyenne et l’action des pouvoirs publics, en considérant que finalement, l’action publique ne peut pas être uniquement le fruit de la démocratie représentative. Il faut, pour une démocratie vivante, une irrigation de la démocratie représentative par des formes plus délibératives de démocratie, et c’est aussi à cela que peut contribuer modestement mais sûrement l’économie sociale et solidaire, d’où le fait qu’elle ne puisse pas se satisfaire de ses statuts. Si dans les pratiques sociales qui se déroulent quotidiennement dans les entités de l’économie sociale et solidaire, il y a des formes délibératives, des possibilités pour les usagers d’intervenir, pour les salariés d’exprimer leur opinion, pour les bénévoles d’être sollicités, à ce moment-là, l’économie sociale et solidaire n’est plus un secteur posé à côté des autres sans réelles capacités, mais présente de nouvelles matrices pour penser autrement l’économie. On est aujourd’hui à un croisement, car on voit beaucoup, à la suite de la loi de 2014, une normalisation très forte de l’économie sociale et solidaire, y compris par ses propres acteurs. On voit des rencontres régionales d’économie sociale et solidaire dans lesquelles on affirme qu’il faut changer d’échelle, qu’il faut des entreprises plus grosses, avec des chiffres d’affaires en augmentation. Mais on laisse de côté la force de l’économie sociale et solidaire, c’est-à-dire tout un ensemble d’initiatives citoyennes qui permettent aujourd’hui de concevoir de nouveaux circuits courts entre producteurs et consommateurs qui vont permettre d’aller vers une autre agriculture. On avait bien ressenti tout ce qu’il peut y avoir encore de tension dans la définition de l’économie sociale et solidaire dans ses états généraux en 2011, quand les statuts y intégraient formellement une structure comme le Crédit Agricole et à côté de cela la Fédération Nationale de l’Agriculture Biologique. La question n’est pas de savoir si les entreprises de l’économie sociale et solidaire vont grossir, mais plutôt de voir si celle-ci peut faciliter une transition vers une économie plus humaine et plus respectueuse de l’environnement.

*Pourriez-vous revenir sur ce que vous disiez à propos des territoires ? Voyez-vous dans son ancrage territorial une force, ou une difficulté, de l’économie sociale et solidaire par rapport à la taille des entreprises mondialisées ?*

***J.-L. L. :*** On dit toujours à l’économie sociale et solidaire qu’elle est minuscule et ne peut pas s’attaquer aux gros monstres qui sont à la tête de l’économie globalisée. Je rappellerai que c’est ce qu’on disait dans les années 1980 aux associations qui en Allemagne de l’Est se battaient contre le régime totalitaire communiste. On leur disait que le monstre bureaucratique qu’ils attaquaient était trop puissant pour espérer un succès. Or en 1989, devant les yeux écarquillés du monde, le pouvoir totalitaire s’écroulait de lui-même, car la base sociale était à ce point manquante que le système avait pourri sur pied. Je crois qu’aujourd’hui, il est très frappant de voir que ce qui se passe dans les multinationales ressemble à ce que décrivaient les écrivains soviétiques pendant le post-stalinisme. Ils parlaient des hommes doubles, des gens qui avaient un discours officiel très différent de leur discours privé. De plus en plus de gens dans les multinationales se comportent de la même façon. Dans leurs réunions, ils célèbrent le discours de l’entreprise, de la RSE, et confient en privé qu’ils n’y croient absolument pas. Effectivement, il y a aujourd’hui une puissance tentaculaire d’un capitalisme démesuré mais ce n’est pas une raison pour invalider tout ce qui se fait au niveau des initiatives. Nous venons d’organiser un séminaire avec des espagnols, des brésiliens qui nous montrent que les tensions entre deux types d’agriculture sont généralisées dans le monde. Dans certaines parties d’Amérique du sud on parle de guerre civile entre une agriculture productiviste qui a de plus en plus recours à la violence, comme en Amazonie où des gens se font tuer pour que l’on puisse dégager les terrains nécessaires à l’agriculture prédatrice. De l’autre côté, des gens s’organisent pour structurer des circuits autour de l’agro-écologie et sont de plus en plus nombreux. Je crois qu’on ne doit pas être attirés par ce tropisme européen qui est le tropisme de l’impuissance, le fait de se dire que rien ne sera possible que tout ce que l’on fait est trop négligeable au sein de l’économie sociale et solidaire. Nous avons un problème, inhérent à la pensée critique européenne, qui est de ne pas faire confiance au peuple et de considérer que les dynamiques de domination et de reproduction sont les seules à pouvoir gagner. D’autres continents nous enseignent qu’il faut être plus attentifs, avoir une attitude de *care*, de soin, de valorisation des potentialités du troisième scénario que j’évoquais précédemment. A partir de cela, il peut y avoir tout un ensemble de réalités qui « *bifurquent* », pour reprendre le mot de Jean Gadrey. On peut aussi reprendre les termes de Marcel Mauss : le changement ne se fera pas par une rupture à un moment donné. Ce ne sera pas par le grand soir mais par les petits matins. Une multiplicité de pratiques rendra la possibilité de faire autrement accessible à beaucoup de gens, à condition que cela corresponde bien à une réponse à des besoins et à une possibilité de s’impliquer dans la réponse à ces besoins. C’est pour cela que quand on discute de démocratisation de l’économie, on ne discute pas simplement de statut, de gouvernance, ou de problèmes techniques. On discute finalement d’éviter dans nos sociétés la régression autoritaire, car nous sommes dans une situation qui est extrêmement tendue où tout ce techno capitalisme en expansion perpétuelle laisse de côté dans les continents une partie importante de la population qui n’y a pas de place. Soit des démagogues s’empareront de ce mal-être qu’on perçoit entre autres en Europe, pour aller vers des solutions de plus en plus autoritaires, soit au contraire naîtront des possibilités de démocratisation qui passeront par la diversité, la pluralité, l’expérience, de nouveaux réseaux qui se construisent chaque jour, et je crois que finalement, nous n’avons pas le choix. La démocratisation de l’économie n’est pas un luxe ou une question technique qu’on pourrait se poser de manière scolastique, mais une question vitale pour le devenir des sociétés et la manière dont vivrons nos enfants.

*A ce titre, on parle souvent d’une insuffisance des statuts de l’économie sociale et solidaire, dans les associations par exemple où ce sont les bénévoles qui ont le pouvoir. Comment pensez-vous qu’il faut associer les différentes parties prenantes au sein de l’économie sociale et solidaire ?*

***J.-L. L. :*** Il y a beaucoup de clichés sur l’économie sociale et solidaire. La bonne économie sociale et solidaire serait la coopérative, la mauvaise serait l’association. Je pense que les choses sont plus complexes que cela. Dans les associations il y a une grande possibilité d’expériences différentes, à condition qu’il y ait des volontés, même si le statut peut être contesté à bien des égards, c’est quand même aujourd’hui le statut le plus appropriable par des citoyens qui veulent agir ensemble, et c’est 80 % de l’emploi dans l’économie sociale et solidaire. Je pense qu’il faut remettre en question cette fétichisation de la coopérative qui est traditionnelle, et voir qu’entre association et coopérative, il n’y a pas tant de frontières, car elles relèvent d’un même mouvement. Je pense que les guerres entre statuts sont dépassées. Je pense qu’il faut des expériences délibératives, c’est ce qui me rend sceptique sur la question des parties prenantes. Dans la gouvernance, on est déjà dans une préoccupation du sommet. Or ce qu’on voit dans les associations et coopératives, ce n’est pas tant qui on implique au sommet qui est important, mais de savoir si les gens pourront avoir tous les jours une implication dans leur organisation du travail et dans la manière dont celui-ci se déroule au quotidien. Quand on interroge un coopérateur, il dit la plupart du temps, qu’il ne se fait pas d’illusion, car malgré sa voix égale à celle du directeur commercial, les décisions de celui-ci sont *in fine* plus importantes. Ce à quoi il tient, en revanche, sera d’avoir une latitude de discussion et de décision collective dans son travail qui soit plus importante que celle qu’il trouverait dans une entreprise capitaliste. Dans les associations, c’est la même chose, les agents veulent avoir leur mot à dire. Ils veulent savoir si Les dirigeants vont ne parler que de la contrainte gestionnaire ou si les services pourront être co-construits dans une perspective évolutive, dans un monde où personne n’a de solution immédiate pour résoudre les nombreux problèmes sociaux. Plus que de réfléchir sur la technique magique qui permettrait la bonne gouvernance, il s’agit pour reprendre les termes de John Dewey, de dire que dans une société complexe, il n’y a que deux façons de procéder : soit on confie les choses aux experts, c’est la technocratie. Soit on considère que plus la question est complexe, plus les citoyens sont à même d’enquêter sur ce qui est mieux pour eux-mêmes. Il faut donc favoriser des enquêtes publiques, des formes de réflexions collectives, d’échanges, d’argumentations conduisant à des décisions plus étayées. C’est ce qu’il convient de mettre en évidence dans l’ESS, et vérifier qu’il y ait des espaces pour faire cela. Evidemment, il faut que ce soit complété par des formes de démocratie représentative qui permettent que l’ensemble des catégories soient représentées au mieux. Mais on ne peut pas prendre la question uniquement par le côté des catégories représentées dans la démocratie représentative, car cette question doit être fondée sur des possibilités concrètes quotidiennes de participer. C’est ce à quoi la plupart des acteurs tiennent avant tout.

*Pourrions-nous revenir sur les formes hybrides que vous avez évoquées ? L’ESS se définit souvent par sa non-lucrativité ou sa lucrativité limitée, mais certaines associations peuvent avoir besoin d’emprunter, donc de rémunérer. Dans le cadre du débat sur l’essor des sociétés à objet social étendu, qui vise à associer une mission d’intérêt général dans les statuts de l’entreprise qui demeure à but lucratif, quelles frontières voyez-vous entre ESS et lucrativité ? Les frontières ne se brouillent-elles pas ?*

***J.-L. L. :*** Tous ces débats sont des débats de technocrates ! Je n’ai jamais entendu un citoyen ordinaire parler de ça. Le citoyen ordinaire se demande comment les services vont être faits, s’il peut contribuer aux services, être entendu, avoir une parole qui compte. C’est toute l’histoire de la RSE. Il y a une saturation du paysage par le thème de la RSE. Je pense aux entretiens effectués par Anne Salmon[[6]](#footnote-6) dans ses recherches, où elle constate que les salariés n’en ont rien à faire. Mais on prend ça au sérieux, comme si c’était une chose sur laquelle il fallait réfléchir. On devrait réfléchir à des choses plus simples : comment les citoyens peuvent-ils avoir une place dans les sociétés d’aujourd’hui. Il y a peut-être des frontières entre les formes de l’économie sociale et solidaire et les formes d’autres économies, mais pas tant que cela. Il y a plus de différences entre Bolloré et l’artisan du coin qu’entre l’artisan du coin et l’économie sociale et solidaire. Pourtant l’artisan est une forme qu’on pourrait qualifier de plus individuelle ou capitaliste. La question est de savoir avec qui on fait alliance pour avoir quel type de société. Que l’on soit une association, une coopérative, ou que l’on fasse partie de tous les acteurs locaux qui sont confrontés aux mêmes problèmes dans l’artisanat, le commerce ou les PME, on fait face à des problèmes assez proches. Ce qui me gêne, c’est que les acteurs de l’économie sociale et solidaire soient instrumentalisés par des grandes entreprises essayant de les intégrer dans leur politique de RSE et de considérer que des améliorations seront possibles. Je dis ça parce qu’on a vu ce que donne la RSE au Brésil par exemple, avec Petrobras[[7]](#footnote-7), à savoir la généralisation du clientélisme et de la corruption. La RSE crée des réseaux influents entre les entrepreneurs sociaux, les politiques, les responsables des grandes entreprises, qui aboutissent à une forme de néo-technocratie à but social qui se partage le gâteau et le fait très loin des citoyens. On ne peut pas, au 21ème siècle, avoir une pratique dans laquelle une poignée de philanthropes pourraient résoudre les questions qui se posent au monde entier. On est dans des problèmes de rapports entre économie et société. Les discussions sur les statuts juridiques et les thématiques, qui sont des thématiques spécialisées, se retrouvent dans des cercles de spécialistes et son peu partagées. La question fondamentale est de savoir s’il y a des moyens pour que les gens qui s’estiment abandonnés puissent considérer qu’ils retrouvent un espoir dans cette société et cette économie. L’enjeu n’est pas autre que celui-là. Quand on voit les gens extraordinaires dans le Nord-Pas-De-Calais qui se battent pour faire vivre des réseaux associatifs dans une conjoncture très difficile et qu’on voit comment les gens vivent, on est frappés par le fait qu’on dispose de richesses qui permettraient d’avoir une réponse pour tous. C’est cela qui est très inquiétant.

***E.S. :*** *Dans les dernières décennies, on a assisté successivement à une démarchandisation des actions associatives, puis à leur re-marchandisation au cours des années 1990 (cf. article de Jean-Louis Laville dans le Traité de sociologie économique, rédaction coordonnée par P. Steiner). Comment qualifier, dans cette perspective, la multiplication des actions de Responsabilité Sociale de l’Entreprise, s’agit-il d’une forme d’intégration par le marché des problématiques sociales et environnementales, sans que l’on puisse parler de marchandisation ? Vous avez parlé de libéralisme de seconde vague, comment qualifier ce mouvement ?*

***J.-L. L. :*** Je pense que c’est une tendance à vouloir présenter le système dominant comme étant inéluctable et pouvant être enrichi d’une dimension sociale. La question est de savoir si on considère qu’il n’y a qu’un système économique qui éventuellement pourrait se voir doté d’un appendice social pour faire que les problèmes soient moins cruels qu’aujourd’hui, ou si au contraire on voit le 21ème siècle comme une époque qui va faire place à plus de diversité économique. On a reconnu que dans le domaine biologique, la diversité était une richesse, on parle de biodiversité. Il faut reconnaître qu’en socio-économie, c’est la même chose. On a besoin d’une éco-diversité pour que le monde soit vivable. Ce qui est terrible dans le deuxième scénario avec un capitalisme à but social est que nous allons dans un monde de l’uniformité : tout serait pareil, il n’y aurait qu’une seule façon de faire de l’économie. Le problème fondamental est le suivant : va-t-on pouvoir avoir plusieurs façons de faire de l’économie pour répondre à plusieurs types de besoins qui ne sont jamais des besoins qui peuvent être complètement standardisés ? Comment est-il possible d’avoir demain une éco-diversité qui soit dans l’économie l’équivalent de la biodiversité du monde naturel ? Ces deux thèmes sont liés, il s’agit de voir comment dans cette optique substantielle que nous avons mentionnée au départ, il peut y avoir une économie qui soit respectueuse des êtres humains et de la nature, différente des bases théoriques et pratiques sur lesquelles a été fondée l’économie formelle.

*E.S. : Pensez-vous qu’il y a un retard du domaine du droit par exemple à ce titre ?*

***J.-L. L. :*** Oui, c’est pour cela que l’apparition de nouvelles formes juridiques est toujours intéressante. Les sociétés dont nous parlions, à objet social étendu, peuvent être, à ce titre, intéressantes, comme le sont les SCIC[[8]](#footnote-8). Mais derrière, il y a des questions de finalité auxquelles il faut rester sensible. La pluralisation des formes juridiques est nécessaire pour qu’il y ait ce changement n’allant pas dans le sens de l’uniformisation, et si l’on veut aller dans ce sens-là, il nous faut toutes les formes de changement des formes juridiques et institutionnelles. Car le juridique est une partie de l’institutionnel mais n’en est pas l’ensemble.

(Propos recueillis en juillet 2017)

# **Marylise Léon, secrétaire nationale de la CFDT**

**Edith Stojanovic *:*** *Dans Réinventer le progrès[[9]](#footnote-9), Laurent Berger dit la chose suivante : « Le dialogue, la démocratie, l’attention portée à chacun et le souci du collectif, doivent être notre boussole. » Dans cet esprit, faut-il et comment démocratiser le capitalisme, et plus précisément l’entreprise ?*

**Marylise Léon :** Il faut démocratiser parce qu’il est très important, surtout aujourd’hui, de permettre à chacun de participer aux choix qui le concernent. C’est un fil directeur de notre vision du syndicalisme. Le syndicat permet aux salariés, en se rassemblant, de construire un rapport de force pour obtenir de l’information, débattre collectivement, et peser dans les décisions. Démocratiser le capitalisme, c’est rééquilibrer les places respectives du capital et du travail, en repensant la place des salariés mais aussi des syndicats. Ce rééquilibrage est une condition si on veut que d’autres dimensions que les seuls critères économiques et financiers soient pris en compte au sein des entreprises. La dimension humaine, sociale, les conditions de travail, les critères écologiques et environnementaux n’ont pas naturellement leur place dans la prise de décision… et il revient aux représentants de salariés de porter cette parole du travail. A la CFDT, quand on parle de gouvernance, on considère qu’il faut articuler les discussions au sein de l’entreprise, entre les institutions représentatives du personnel (IRP) et les directions avec les débats au sein des conseils d’administration ou des conseils de surveillance. C’est la condition pour avoir des discussions sur le travail réel, comment il est vécu en termes de contenu, de hiérarchie, de rapport à l’espace et au temps (avec les objets connectés notamment). Cette expertise du travail doit s’inviter dans les débats du conseil d’administration, si l’on veut parler de ce qui se passe réellement et non se contenter d’examiner des outils de *reporting* qui peuvent être totalement désincarnés. Les entreprises qui partagent cette vision nous disent d’ailleurs que cela change la nature des débats. Les décisions ne se font plus sur la base des seuls critères financiers, mais selon la vision partagée par la plupart des administrateurs. Ainsi, quand un syndicaliste ou un représentant des salariés est présent au sein d’un Conseil d’administration, les débats changent de nature.

*E.S. : Est-ce que cette démocratisation est rendue plus urgente par la transition écologique et la globalisation, la taille et la puissance des entreprises ?*

***M.L. :*** Oui, nous sommes dans une période de mutations profondes et les impacts sur les travailleurs sont majeurs. Le syndicat est un contre-pouvoir dans l’entreprise, et si le pouvoir s’accroît d’un côté il doit grandir de l’autre aussi. C’est d’autant plus nécessaire qu’on vit une période caractérisée par des transformations rapides même si, malheureusement, les choses vont plus lentement sur l’écologie. La révolution numérique bouleverse les entreprises, les compétences et le travail en général. Il y a donc urgence à pouvoir renforcer cette place des salariés si l’on veut anticiper les changements à venir. Sur le plan de la transition écologique, c’est un enjeu enthousiasmant malgré de réelles difficultés. Mais le temps presse et il n’est jamais trop tôt pour anticiper. Certains métiers vont disparaître, d’autres vont être créés, dans la rénovation thermique des bâtiments par exemple….plus on anticiper, mieux on sécurise les travailleurs dans ces transitions.

***E.S. :*** *La négociation d’entreprise est-elle un moyen de redonner du pouvoir à l’action collective en rapprochant la décision des individus concernés ?*

***M.L. :*** Il y a deux intérêts à avoir une négociation au plus près des salariés. Tout d’abord, en négociant au plus près de ceux qui sont concernés, on renforce les chances que les décisions soient effectives. On peut avoir des débats infinis sur le code du travail, mais quand les normes protectrices sont trop larges ou trop générales, le risque de non-respect de celles-ci augmente, notamment dans les petites entreprises qui ne connaissent pas le droit. De fait, dans nombre d’entre elles, le droit n’est pas appliqué. Ensuite, il faut voir la pertinence de ce qui est négocié. Si on prend l’exemple de la transition écologique, le meilleur niveau de négociation ne sera pas forcément celui de l’entreprise mais du territoire ! la bonne échelle pour accompagner les salariés qui peuvent souhaiter rester dans le territoire ou le bassin d’emploi. Raisonner au niveau du bassin d’emploi permet d’aboutir à des accords territoriaux, inter-entreprises, un outil très intéressant qui permet d’organiser la coopération entre entreprises. Il y a donc à la fois l’avantage de rendre les décisions effectives, et la possibilité de les rendre plus pertinentes.

***E.S. :*** *En parlant d’échelle, qu’est ce qui peut être négocié au sein de l’entreprise, et aux autres niveaux ?*

***M.L :*** Cela dépend des sujets. Il faut voir ce qui doit être une règle universelle - les 35 heures par exemple - et ce qui fait ou risque de faire l’objet de dumping social. Sur les temps partiels par exemple, nous avions négocié en 2013 que les secteurs d’activité qui fonctionnent beaucoup en temps partiel assurent au minimum 24 heures d’emploi par semaine aux salariés. Après, selon les secteurs d’activité, les modalités sont différentes. Pour le secteur de l’animation sportive, par exemple, 24 heures minimum ne correspond pas à la réalité de l’activité des salariés et la branche a donc fixé sa propre règle, pour toute la profession par accord collectif. Il est important, en l’espèce, que ce soit la branche qui fixe la règle, pour éviter toute concurrence déloyale.

En revanche, il est difficile de débattre de gestion prévisionnelle des emplois ou de parcours professionnels au niveau des branches. Car ceux qui discutent du côté des employeurs représentent des entreprises concurrentes entre elles qui sont naturellement peu enclines à débattre collectivement de leur stratégie. Sur les questions de santé au travail, dans les industries à risque, il faut des règles de branche afin que personne ne rogne sur les protections et les équipements de sûreté. C’est le cas par exemple dans la chimie, où les règles destinées à préserver la santé des salariés sont fixées au niveau de la branche.

***E.S. :*** *Ne pourrait-on pas dire que ramener les décisions dans l’entreprise est un aveu de faiblesse sur la capacité à établir des normes générales ?*

***M.L. :*** Tout dépend de ce qu’on appelle norme générale. Si c’est la loi, nous ne partageons pas l’idée qu’on puisse inventer des règles valables pour tous, partout, quelle que soit l’activité. L’activité des entreprises est en transformation constante et certaines choses doivent être définies au plus près des salariés, et ce n’est pas qu’une question d’intérêt pour les entreprises. Sur les questions de temps de travail, les salariés ont intérêt à pouvoir décider localement. J’ai négocié dans la branche du papier-carton où il y a, pour certaines entreprises, une très forte saisonnalité, à l’approche de Noël ou de Pâques par exemple. Pendant ces périodes et en dehors, 35 heures par semaine ne sont pas toujours adaptées. L’enjeu, pour les salariés, est alors de définir les conditions dans lesquelles ils sont prêts à voir leur temps de travail modifié au cours de l’année et les contreparties nécessaires à cette flexibilité : délais de prévenance, définition de l’amplitude de modulation des horaires… Je ne vois pas ça comme une faiblesse mais comme une preuve d’intelligence collective, construite par les salariés eux-mêmes. Le débat manichéen sur ces questions est absurde.

***E.S.****: Est-ce aussi un moyen de donner un nouveau souffle au syndicalisme ?*

***M.L. :*** Bien sûr. C’est donner de la matière au dialogue social, et cela permet de revitaliser les débats internes. C’est aussi un vrai défi pour le syndicalisme, avec un besoin accru de lien et d’échanges avec les salariés. Le syndicalisme ne peut plus se faire sans proximité avec les salariés : celui que nous défendons s’appuie sur ce lien, demain il devra être encore plus fort. Il y a donc un vrai défi, et je suis persuadée que c’est un enjeu vital pour le syndicalisme. Si le *En Marche !* du syndicalisme arrive demain, et qu’on renvoie une image statique, un peu poussiéreuse, on ne tiendra pas. Il faut mieux impliquer les salariés, leur faire des retours et mieux valoriser ce que le syndicalisme leur apporte au quotidien, en construisant avec eux et les adhérents.

***E.S. :*** *On a assisté avec le rapport Gallois puis la loi Rebsamen à l’émergence de la présence des représentants des salariés aux conseils d’administration, comment voyez-vous cette première ébauche de la codétermination à la française, faut-il l’étendre ? Quelle répartition entre une représentation du personnel aux compétences élargies et la présence des salariés au conseil d’administration voyez-vous ?*

***M.L. :*** Il faut faire les deux et une vraie réflexion est à mener sur ce sujet. On pourrait se contenter de coller des rustines ou faire du saupoudrage pour mettre un peu plus d’administrateurs salariés … mais je pense qu’on doit plutôt chercher un autre modèle. On ne peut pas faire comme en Allemagne car nous n’avons pas la même histoire. Il faut inventer ce modèle de codétermination à la française. Ensuite, chaque entreprise devrait pouvoir s’organiser différemment car la structure des entreprises est propre à chacune. Une entreprise composée de 3 usines de 200 personnes n’a pas les mêmes besoins en matière de représentation des salariés qu’une entreprise de 30 magasins de 20 personnes. Outre l’organisation de cette représentation collective, la nature des débats et des décisions des instances doit évoluer. C’est pourquoi nous avons proposé que des thèmes soient débattus entre employeurs et représentants des salariés et qu’ils fassent l’objet d’une codétermination. Plusieurs thèmes s’y prêteraient : l’organisation du travail, la rémunération des dirigeants, la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ou encore l’utilisation des aides publiques. Faire de l’organisation du travail un objet de codétermination permettrait d’appréhender le travail et ses conditions de réalisation du point de vue des salariés. Leur permettre de peser sur le choix de l’organisation du travail serait un moyen de prendre en compte et d’allier de manière intelligente la bonne qualité de vie au travail et la performance de l’entreprise. Nous avons proposé ces quatre sujets de codétermination qui permettraient sur des sujets stratégiques pour les entreprises de renforcer la place des salariés. Leur avis est aujourd’hui insuffisamment pris en compte.

D’un côté, il faut donc renforcer la représentation collective, donner plus de poids aux décisions, et de l’autre rééquilibrer les forces au sein des CA avec une présence plus nombreuse des représentants qui sont aujourd’hui un ou deux maximum, et donc assez isolés. De plus, beaucoup d’entreprises ont une stratégie d’évitement, changent de statuts en passant en SAS par exemple pour ne pas avoir de représentants des salariés dans leur conseil. Nous militons pour renforcer cette présence des représentants et mieux reconnaitre leur place.

***E.S. :*** *Comment qualifieriez-vous l’esprit de la loi sur le devoir de vigilance et jusqu’à quel point est-elle contraignante selon vous ?*

***M.L. :*** Je pense que c’est une avancée très importante, quand on voit l’effet que cela a au niveau européen et international, je trouve qu’elle place la France comme pionnière sur cette question. La façon dont elle a été pensée montre une nouvelle façon de voir la RSE. On parle souvent d’opposition entre droit mou et droit dur, sans aucune nuance. Cette obligation de moyens et non de résultats est une nouvelle façon d’aborder la responsabilité des entreprises. Mais le travail ne fait que commencer, les plans de vigilance vont devoir être discutés dans les entreprises. La CFDT a obtenu que les syndicats y contribuent, et cette approche sous la forme préventive me semble intéressante. Même si ce n’est qu’une étape ! Dans ce combat, toute avancée est bonne à prendre et nous sommes partisans des petits pas.

***E.S. :*** *Certains estiment que cette loi n’est pas assez ambitieuse…*

***M.L. :*** Le parcours a été tout de même plutôt épique, avec plusieurs tentatives et plusieurs années de débats. Il y a eu tellement de contestations du côté patronal qu’on a souvent cru que ça ne marcherait pas. Nous sommes dans une culture du compromis, et ce premier résultat est satisfaisant. Il va aussi falloir que les syndicats fassent leur travail dans le cadre de cette loi.

***E.S. :*** *Le rôle des syndicats justement, lequel sera-t-il ?*

***M.L. :*** On est légitime pour demander si le plan existe, le regarder, faire des commentaires et pointer les manques. Notre rôle est aussi d’aller vérifier dans les entreprises leur effectivité. On a une feuille de route, si l’entreprise affirme qu’elle a mis en place des garde-fous, on est légitimes à aller vérifier. Cela peut être très intéressant. L’intérêt d’être organisé en syndicat est aussi de pouvoir parler à tous les élus CFDT par exemple dans d’autres secteurs ou entreprises : notre réseau syndical permet de vérifier que ce qui est écrit dans le plan a une réalité. Toutes les barrières de sécurité doivent être mises en place dans les entreprises.

***E.S. :*** *Certains acteurs estiment que la participation accrue des entreprises aux plateformes RSE et de dialogue est le signe qu’elles y tirent un avantage. Estimez-vous que la parole des syndicats soit assez écoutée dans les dialogues sur la RSE ? Y a-t-il des effets pervers du dialogue dans la mesure où il associe les participants du dialogue aux décisions finales ?*

***M.L. :*** Il faut être clair sur ce que produit le dialogue et en quoi il engage les parties prenantes au dialogue. Dialoguer c’est partager les points d’accord et de désaccord. Quand je dialogue je m’engage dans le processus, cela ne m’a jamais engagée sur le résultat. En revanche, négocier et signer, c’est un engagement conjoint. Le risque d’instrumentalisation, surtout quand on est dans une ONG, existe effectivement et il faut toujours être vigilant sur ce à quoi on s’engage. Mais cela fait partie de la responsabilité de chacun. On a tout de même une place particulière en tant qu’organisation syndicale, les salariés étant une partie constituante de l’entreprise. Cela ne veut pas dire qu’il y a des dialogues plus importants que d’autres, mais ils ne sont pas de même nature, et comme il n’y a pas de négociation avec les ONG, il faut une grande vigilance, et savoir exactement pourquoi on dialogue, à quoi cela sert, et quel bénéfice les parties réciproques peuvent en tirer. Syndicalement, il y a des différences très claires dans les termes qu’on utilise entre une concertation ou une négociation. Dans le cadre de la RSE, les règles peuvent être un peu floues, mais charge à chacun des les éclaircir. Dialoguer n’est qu’un moyen. Il faut voir ce qu’on cherche à produire et ce que l’on est prêt à assumer.

***E.S.****: Sur les enjeux environnementaux, il faut distinguer impactants et impactés. Quelle est la légitimité des impactés à intervenir et par quelles instances ? La RSE doit-elle intégrer cela ?*

***M.L. :*** Nous portons depuis les années 1990 l’idée d’un élargissement de la gouvernance des entreprises à toutes les parties prenantes. On a des débats internes sur le fait de savoir s’il faut ou non considérer l’entreprise comme un projet collectif, à la manière de ce qui ressort notamment des recherches du Collège des Bernardins. Il y a la question de la place des salariés, et la place du client est re-questionnée également. Si on revient à la question du territoire, on voit que la vision d’hier où une entreprise s’implante dans un territoire parce qu’il est attractif (infrastructures, force de travail) avec comme contrepartie de créer de l’emploi au sein de ce territoire ne suffit plus. L’entreprise ne peut plus se résumer à sa fonction de production de biens et services de façon déconnectée de ce qui l’environne, car elle en est consommatrice, elle a des impacts et exerce donc une responsabilité. Cela nécessite d’inventer une nouvelle place pour chacun. Mais il faut savoir sur quoi et jusqu’où on implique l’ensemble de ces parties prenantes.

***E.S. :*** *Vous parlez du projet des Bernardins, quelle est votre opinion sur le statut qu’ils proposent ? Etes-vous favorable à l’introduction d’un statut de Société à objet social étendu (SOSE) ?*

***M.L. :*** Oui nous y sommes plutôt favorables. Poser la mission dans les statuts, c’est pouvoir être clair sur ce que fait l’entreprise, pourquoi et comment elle le fait. C’est plutôt sain comme objectif. Cela peut être une façon de poser un acte politique et de trouver une boussole dans l’évolution de l’entreprise. On peut y revenir à chaque étape pour voir si cela correspond à la ligne fixée au début. Certaines entreprises le font à titre expérimental, je pense qu’il est bon de l’inscrire dans la loi.

***E.S. :*** *La CFDT est active pour la norme sur la mondialisation mais en même temps vous n’êtes pas hostile à une extension des négociations au niveau de l’entreprise, comment concilie-t-on les deux ? Comment se répartissent les champs de négociation ?*

***M.L. :*** Au niveau international par exemple, il faut avancer là où c’est possible et pertinent. On a été très mobilisés au sein de la confédération européenne des syndicats sur le thème du devoir de vigilance ; on a la capacité de peser syndicalement, à l’échelle européenne et internationale pour que chaque pays se mobilise, et on doit aussi travailler sur les accords transnationaux. Cela dit la question de savoir comment aborder les négociations d’entreprise dans une multinationale qui a 50 implantations mondiales est complexe. Selon les pays, les droits sont différents. Que l’entreprise respecte les droits humains paraît court, mais l’inscrire dans un accord nous donne la possibilité de vérifier et d’aller observer même dans les pays où le syndicalisme est inexistant voire illégal. Cela nous aide aussi à réaliser que l’on n’a pas du tout les mêmes problématiques partout, quand on compare l’actualité en France à celle d’autres pays, comme la Colombie par exemple, où nos collègues syndicalistes risquent chaque jour leur vie en militant. Les accords-cadres internationaux sont intéressants et riches à ce titre.

***E.S.****: En tant que syndicat, vous avez rôle important dans l’entreprise et pouvez être force de proposition depuis l’intérieur. Néanmoins vous êtes en même temps limités car vous ne pouvez pas dénoncer certaines pratiques, puisqu’il y a un besoin de maintenir des bonnes relations. Comment gérer cette contradiction ?*

***M.L. :*** Négocier, c’est d’abord savoir se dire sur quoi on est en désaccord. On sait que les logiques sont différentes, on peut avoir des objectifs communs : que l’entreprise réussisse, ait de bons résultats, que les gens progressent et s’épanouissent, aient de meilleurs droits …. Mais il ne faut pas oublier qu’on ne sera jamais d’accord sur tout et qu’il y a des sujets sur lesquels on est loin de se rejoindre, ne serait-ce qu’en termes de priorités. Pour un dirigeant d’entreprise, on sait que la priorité c’est la santé économique. Pour une organisation syndicale, c’est le bien-être social. Une fois ces choses-là établies clairement, il faut pouvoir savoir sur quoi on peut faire consensus. Mais cela signifie qu’il faut accepter l’idée que trouver un compromis implique de soi-même bouger. On ne trouve pas un bon équilibre quand une des parties a imposé 100% de ses revendications, ça ne marche pas.

Si tout salarié a effectivement intérêt à avoir de bonnes relations dans l’entreprise cela ne suppose pas le silence. Et c’est justement toute la force de l’organisation syndicale : militer pour reconnaitre le droit d’expression des salariés, leur droit de retrait dans des situations particulièrement graves ou encore le droit d’alerte professionnelle. Notre rôle est de défendre ces droits avec la mise en place de systèmes qui garantissent la confidentialité et la protection des lanceurs d’alerte.

***E.S. :*** *D’une façon générale, les problématiques de reporting extra financier n’ont jamais été prioritaires, malgré les obligations de publier ces rapports. A quel niveau ces sujets intéressent-ils les membres des syndicats ? Cela a-t-il évolué ?*

***M.L. :*** Les nouvelles générations de salariés ne voient plus la performance économique comme la seule priorité. Si les dirigeants se concentrent sur les seuls critères économiques, ils n’arriveront pas à fédérer. Le reporting extra financier est encore souvent vu comme une contrainte, une obligation, par les directions, mais si certaines entreprises le mettent en place de façon sérieuse, communiquent et valorisent ce qu’elles font, cela sera un levier pour donner envie aux autres entreprises de changer de façon de faire.

***E.S. :*** *Quelles sont les possibilités d’action du syndicalisme dans la mesure où contrairement aux multinationales, il demeure ancré dans un espace national ? Ne risque-t-il pas, à la manière de l’Etat et du droit national, affaiblis par leur sédentarité, de ne pas jouer son rôle de contrepouvoir face aux multinationales ?*

***M.L. :*** Il est vrai que ce n’est pas notre principale qualité ! On parvient néanmoins bien mieux à développer des coopérations entre pays. On a multiplié les initiatives, dans le cadre de la confédération européenne ou au niveau international, et nous avons des discussions avec les syndicalistes d’autres pays, ce qui étonne souvent nos interlocuteurs. On décloisonne mieux, on a d’ailleurs lancé des expérimentations avec des équipes syndicales sur la sous-traitance responsable, et on discute avec des collègues étrangers dans de nombreux secteurs professionnels, la métallurgie, la chimie, la santé…

***E.S. :*** *Que répondriez-vous à ceux qui estiment que la loi sur le devoir de vigilance va peser sur compétitivité des entreprises françaises ?*

***M.L. :*** Tout simplement qu’ils n’ont rien compris, et qu’ils sont bloqués dans la définition de la compétitivité du 20ème siècle. On est dans une nouvelle dynamique. Opposer compétitivité-coût et hors coût n’a plus de sens.

**Carole Peychaud, chargé de plaidoyer, CCFD-Terre Solidaire**

**Edith Stojanovic***: Dans le cadre de la globalisation est-on rentré dans une nouvelle phase historique de la relation entre l’Etat et les forces du marché ? L’Etat est-il devenu impuissant ?*

***Carole Peychaud :*** Au CCFD nous travaillons beaucoup sur cette question depuis des années, mais cela s’accentue et montre que cela devient une réflexion essentielle. La présidence d’Emmanuel Macron illustre tout à fait cette tendance, que nous voyons sur plusieurs aspects. Au CCFD, sur la question de la régulation des entreprises internationales, le plaidoyer ne s’appelle plus RSE, essentiellement parce qu’on estime que c’est un terme issu du milieu de la gestion d’entreprise, du marketing, tout en étant très accolé à un paradigme volontaire de *soft law* ou d’autorégulation mettant l’entreprise au cœur de dispositifs exclusivement volontaires. Au contraire, notre approche est différente, notre cible est l’Etat, car nous estimons qu’étant le garant de l’intérêt général, il doit encadrer les acteurs privés transnationaux et protéger les droits humains. Le narratif du CCFD est donc très légaliste, l’état dispose de la légitimité des décisions, c’est à lui que revient la charge de protection des individus. Ce narratif, cependant, ne tient pas la route actuellement. On voit bien, notamment en travaillant avec des pays du Sud, que la confiance aveugle en l’Etat défenseur de l’intérêt général ne tient plus, et on voit que le secteur privé, par une multitude d’actions, comme la promotion du dialogue multi-acteurs ou l’objet social étendu, travaillé au collège des Bernardins, donne à penser que le secteur privé, dont l’objectif principal est la maximisation de sa valeur actionnariale, souhaite apparaître comme un acteur semblable à l’Etat, avec des missions de prérogatives de puissance publique (changement climatique, sécurité alimentaire, développement…). On voit que les Etats sont dans une situation économique qui les met en situation de glissement par rapport aux multinationales, qui alors même qu’elles sont responsables de la majorité des gaz à effet de serre et de la violation des droits humains, vont se poser comme vecteur de changement positif. Pour ce faire, elles font de ces questions écologiques et sociales des opportunités, et proposent grâce à leur pouvoir financier et économiques, porter et financer des plateformes multi-acteurs où les grandes entreprises pourront apporter des services pro-climat, par exemple. L’Etat se trouve donc dépossédé, parce qu’il le veut bien, de ces problématiques, qui glissent vers les forces du marché. Ces dernières vont adopter des comportements d’opérateurs apportant des solutions pour le développement, ce qui pose aussi une question en termes de narratif idéologique. On voit également que les forces du marché vont vouloir s’octroyer un statut similaire à celui de l’Etat, et les limites vont devenir poreuses entre une entité élue et une entité non-démocratiquement élue qui n’est pas encore un sujet de droit en droit international qui va œuvrer pour l’intérêt général ce qui soulève des questions démocratiques extrêmement fortes. On voit qu’il y a la plateforme RSE, sous l’égide du 1er ministre et composée de plusieurs pôles (chercheurs, économique, ONG, syndicat). C’est un genre de dispositif très à la mode, et les acteurs main dans la main sont supposés aller tous ensemble vers un développement économique et social harmonieux. Mais dans cette situation, il faut réfléchir au rôle de l’Etat : est-il arbitre ? Qui tranche ? Est-on un acteur politique quand on ne tranche pas ? L’Etat va se mettre au même niveau que les autres acteurs, remettant en cause sa suprématie et laissant la place de garant de l’intérêt général vacante. La question qui est portée est très dangereuse : c’est celle de l’illusion qu’on est tous parties prenantes de la discussion parce qu’on est tous à égalité, ce qui est faux. Le CCFD n’a pas les mêmes pouvoirs que Total et ne représente pas les mêmes acteurs. Sous couvert d’un égalitarisme joyeux, on est en fait en train d’évacuer le rôle de l’Etat, l’asymétrie des intérêts et de pouvoir. Cela est gênant. On voit vraiment toutes ces choses arriver petit à petit. Aujourd’hui, dire que la multinationale est plus une menace qu’une opportunité passe très mal dans le discours médiatique publique. On a donc perdu la bataille des idées, ce qui est illustré par la loi travail, dans laquelle on voit une inversion des acteurs qui produisent la norme plancher. L’entreprise devient la première structure productrice de la norme, légitime à produire cette norme qui s’impose à la puissance publique, cela se vérifie dans beaucoup de champs. Avec Emmanuel Macron au pouvoir, on ne peut plus distinguer Etat et forces du marché, les forces du marché sont au gouvernement,. Sans vouloir préjuger en amont, il faut poser la question du conflit d’intérêt, qui n’est certes pas un sujet nouveau, et que nous avons vécu dans le débat sur la loi sur le devoir de vigilance. Nous y avons été confrontés à des lobbys privés très forts et à un Etat peu volontaire qui plaçait la compétitivité des entreprises avant les droits humains. On va dans un paradigme où les droits humains sont marginalisés, et il est très difficile d’en sortir avec l’émergence de ces espaces multi-acteurs que ne se refusent pas les ONG puisqu’elles ont besoin de visibilité. On se demande, au sein de ces plateformes multi acteurs, qui est en charge de porter et de défendre l’intérêt général face aux intérêts privés.

*Dans des situations où il n’y a pas de cadre public établi, on voit se développer des principes directeurs, et des codes de conduite, est-ce un recul ou une transformation du droit ? Par rapport au droit dur, comment voyez-vous l’articulation entre les deux ?*

***C. P. :*** C’est une question très large. Je conseille l’ouvrage d’Alain Deneault[[10]](#footnote-10) sur Total, qui nous montre clairement que la multinationale est un acteur politique autant qu’économique. Elles influent/créent sur les normes, les processus législatifs, les Etats. Ce qu’on nous vend comme de la neutralité pragmatique économique est une idéologie politique, qu’il convient de reconnaître, qu’on y adhère ou non. La multinationale porte un message politique, est à l’ONU par le biais du *World Business Council of Sustainable Development*, elles sont à Davos[[11]](#footnote-11), partout. Comme acteurs politiques, les multinationales font du droit, qui est l’outil du politique. Elles ont une production normative, les codes de conduite, la *soft law*, et une politique éducationnelle qui correspond à l’action conjointe de la RSE et de la pub. Le constat d’une défaillance/manque de volonté des Etats à l’échelle internationale pour réguler certains problèmes internationaux pour protéger des biens publics mondiaux ou des ressources internationales les normes privées se sont engouffrées. Les forêts en sont un exemple intéressant : il n’y a pas aujourd’hui de cadre international public sur la forêt tropical. J’ai travaillé sur le label FSC (Forest Stewardship Council)[[12]](#footnote-12), et j’ai constaté qu’en l’absence de droit international sur la forêt tropicale, de nombreux acteurs privés – Carrefour, Ikéa, par exemple – ont développé des labels ou des normes privés pour pallier ce manque de gouvernance publique. On peut classer ces démarches dans l’autorégulation où le secteur privé avance l’argument de la lenteur et du manque de flexibilité du secteur public pour justifier leur auto-contrôle plus rapide et flexible. On a vu l’émergence de la *soft law* pour échapper à mon sens à la contrainte étatique sous couvert d’efficacité. Cette tendance est vieille, elle a 20 ans aujourd’hui et a été contrecarrée par la judiciarisation de la RSE. On a voulu échapper à la contrainte normative et aux Etats grâce à un dispositif *soft law* volontaire, mais le droit rattrape tout. On assiste ainsi aujourd’hui à une forte production juridique à la fois soft et hard, comme l’a montré la loi sur le devoir de vigilance. En fait, les juristes se sont posés la question suivante : est-ce que parce qu’une initiative est volontaire, elle peut être exemptée de régulation ? La *hard law* permet de judiciariser ce qui restait soft. François-Guy Trebulle avait fait une analyse qui affirmait que même si une démarche était volontaire, dès lors qu’une entreprise inscrivait publiquement dans ses codes de conduite une proposition de type « je n’emploie pas d’enfants », en tant qu’elle prenait sur la place publique un engagement pouvant générer des attentes chez les consommateurs, elle pouvait engendrer des préjudices si cet engagement était violé. La dynamique est donc la suivante : grâce à un développement de la *soft law* pour échapper à la norme, l’entreprise devient créatrice de norme, mais se fait petit à petit rattraper par la norme.

Il nous faut nous attarder un instant sur l’historique de l’impunité des multinationales. Les premières tentatives remontent aux années 1970. Salvador Allende, avant de se faire assassiner, avait beaucoup porté ce message, et il serait intéressant de revenir à cela. L’ONU se bat depuis les années 1970 pour créer un cadre international contraignant, dans le cadre de la discussion sur l’entreprise et les droits humains. Dans *Les Usurpateurs*, Susan George[[13]](#footnote-13), explique comment Allende se fait évincer, et comment l’ONU perd ce chantier avec la nomination de Kofi Annan qui ouvre l’ONU au secteur privé via le Global Compact et le World Business Council of Sustainable Development. Il n’est pas anodin de mentionner que Kofi Annan travaille dorénavant à Davos. Dans le même temps, John Ruggy, son bras droit, a été initiateur des principes de l’ONU dans le débat sur l’entreprise et les droits humains. Ruggy et Kofi Annan sont proches et ont œuvré ensemble à faire entrer les multinationales à l’ONU, et à créer les principes directeurs qui sont la seule référence internationale. Ces acteurs ont poussé pour de la *soft law*, les entreprises et les Etats se sont réjoui de l’adoption des principes directeurs. Mais dès qu’on propose l’idée d’intégrer ces principes directeurs dans du *droit dur*, leur soutien devient opposition. Historiquement donc, ce combat a une quarantaine d’années et a toujours échoué contre les lobbys du privé. L’ONU demeure un acteur légitime car multilatéral, mais est capturée par le secteur privé, ce qui pose d’autres questions en termes de démocratie.

Pour revenir sur le sujet du droit global, dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance, le processus est le suivant : on part des Principes Directeurs (ONU ou UNGP en anglais) issu du *soft law* et du concept de due diligence, pour en faire un principe de *hard law* nommé le devoir de vigilance. On tord donc un concept international de soft law pour en faire du droit dur national. Aujourd’hui, avec cette loi, on va essayer d’impulser cette dynamique au niveau européen et international, notamment par le biais du traité ONU, pour homogénéiser les contraintes en internationalisant la philosophie de la loi devoir de vigilance. D’aucuns n’ont eu de cesse de craindre que les entreprises françaises allaient pâtir de cette loi, il s’agit maintenant de leur dire de pousser l’UE à adhérer au processus onusien destiné à créer le cadre international pour avoir une homogénéité des contraintes et ne pas être pénalisées. Ce droit global est par ailleurs extrêmement inquiétant et contient deux tendances : d’une part, une judiciarisation de la RSE en droit dur, mais en parallèle, un affaiblissement du droit. Cet effritement du droit vient notamment du droit global puisqu’on assiste à une privatisation de la justice et de la norme et qu’aujourd’hui, on nous dit que pour les droits humains et de l’environnement, l’auto-régulation est suffisante. Dans le même temps, on voit que pour le commerce par exemple, il faut du droit dur. On voit donc bien l’asymétrie qui existe entre commerce et investissement d’un côté, et droits humains et environnements de l’autre. Il faut alors savoir dans quelle mesure on est pragmatique et si le pragmatisme qui peut être séduisant court terme ne va pas politiquement vers une tendance à la privatisation du droit au profit des puissants.

*Cela impliquera-t-il forcément l’illusion qu’on peut se passer de droit, s’il y a la RSE ?*

***C.P. :*** L’illusion que la RSE est satisfaisante n’est portée dans aucun autre domaine du droit, le secteur des droits humains et l’environnement est le seul où l’on semble estimer que le droit volontaire suffit. On rentre dans un rythme néolibéral qui nie la force et l’apport de l’Etat. On retrouve cette logique dans la loi travail, sous couvert d’impératif économique, l’Etat semble ne plus servir à rien, et l’on inverse la tendance pour faire de l’entreprise l’acteur légitime de production de la norme.

*Et les résultats, dans leur sens factuel, peuvent-ils être les mêmes ?*

***C.P. :*** Non je ne crois pas, les entreprises ne sont pas des agents démocratiques, les syndicats et les autres parties prenantes n’ont pas la force de discuter d’égal à égal avec le décideur. C’est une illusion de croire qu’on retrouvera un système similaire à celui de l’Etat, même si la démocratie à l’échelle mondiale se traduit par des décisions critiquables. Il faut s’assurer que les décisions soient prises démocratiquement.

*Comment pensez-vous qu’il faut associer les différentes parties prenantes au niveau de la gouvernance ?*

***C.P. :*** Il est intéressant d’aller échanger avec des syndicats sur cette question, ils doivent avoir un narratif très différent. Notre volonté de remettre l’Etat au centre des décisions fait face à l’émergence de plusieurs acteurs annonçant que nous sommes tous parties prenantes du respect des droit humains ce qui place les syndicats, les entreprises, les ONG, les consommateurs au même niveau que l’Etat. L’idée selon laquelle nous avons tous un rôle positif en droit humain est séduisante mais risque d’évacuer l’idée d’asymétrie de pouvoir. La loi sur le devoir de vigilance créé l’obligation d’établir un plan de vigilance, d’assurer sa publicité et sa mise en œuvre effective. L’élaboration du plan de vigilance peut être faite en concertation avec les parties prenantes, ce que les syndicats ont beaucoup porté, pendant le parcours de cette loi. Ils voient cette loi comme un dispositif qui leur permettrait de renouer ou d’inventer un mode de dialogue social différent avec les décideurs d’entreprise, c’est leur travail. Au CCFD, notre posture est différente, nous ne souhaitons pas être associés. Les syndicats dialoguent et sont écoutés, mais il faut savoir quelle prise en compte de leur parole ils rencontrent. Car si on dialogue et que rien n’est pris en compte, c’est inutile. Qui plus est, une fois qu’on a dialogué, on ne peut pas se plaindre, le dialogue et l’inclusivité qui sont couverts de notions positives semblent soutenus par tout le monde, et l’on peut se demander pourquoi. A mon sens, l’effet pervers du dialogue est que si on accepte de participer à un dialogue avec des entreprises, alors on est absorbés dans la décision finale donc on cautionne et on est co-responsable d’une décision qu’on n’aurait peut-être pas du tout voulu avoir, ce qui bride une capacité de critique. Sur le devoir de vigilance, on sait que des entreprises vont nous demander de les aider à réfléchir sur le plan de vigilance et la position du CCFD est qu’il ne faut pas se changer en consultant à bas coûts pour les boîtes. Sherpa va élaborer un plan type, un référentiel de base sur le plan de vigilance, pour les boîtes et pour qu’on puisse avoir une lecture de la pertinence des plans qui vont être élaborés par la suite. Au-delà de ça, ce n’est pas notre rôle de dire ce qui est bon de faire ou pas, parce que si on dépasse ce seuil, on perd notre pouvoir de négociateur. La question des parties prenantes est donc très complexe, et le capitalisme a bien compris que faire du dialogue multi-acteur est très bien vu. C’est à leur avantage car ainsi ils évacuent l’asymétrie de pouvoir et d’intérêt et ils peuvent associer lesdites parties prenantes aux décisions qui sont prises. D’un autre côté, quand on refuse de dialoguer, on a mauvaise presse. Il ne faut pas être naïfs, et ces nouveaux espaces multi-acteurs se multiplient pour une raison qui peut arranger les décideurs. L’idée est donc de demeurer un contre-pouvoir,critique et indépendant. .

*Avez-vous un avis sur le sujet des SOSE ?*

***C.P. :*** Oui, bien que cet avis ne soit pas final et ne soit pas porté par l’association[[14]](#footnote-14). C’est une tendance qui vient du monde anglo-saxon et est liée à des contextes très éloignés du contexte français. Personnellement, je trouve que cela fait écho à ce qu’on a dit avant. L’entreprise aujourd’hui ne cesse de répéter qu’elle ne fait pas de politique, or c’est faux. L’entreprise peut attaquer n’importe qui devant la cour européenne des droits de l’homme, mais la cour européenne des droits de l’homme ne peut pas attaquer une entreprise, parce qu’elle n’est pas compétente pour attaquer des personnes morales. Il y a aujourd’hui des dynamiques de multinationales qui s’adressent à des cours américaines des droits l’homme pour revendiquer que, bien qu’elles ne soient pas un sujet de droit international, si elles ont des obligations en termes de droits humains, alors elles ont aussi des droits. A ce titre, elles demandent le statut de sujet de droit international et d’avoir des droits. Cela voudrait dire qu’une multinationale pourrait avoir des droits humains, ce qui mérite d’être retenu car cela me paraît inquiétant.

Ce qui me préoccupe est que l’entreprise, soutenue par l’Etat, va vouloir petit à petit effacer la définition d’entité privée non-démocratiquement élue voulant maximiser sa valeur actionnariale au profit de celle d’agent qui œuvre au bien-être des populations, à la nutrition, à l’environnement. Si on donne à une entité privée non-démocratique dont l’objectif est de maximiser sa valeur actionnariale un objet social et donc des prérogatives potentiellement publiques, rien ne la différenciera plus d’un acteur public. Elle aurait alors vocation à porter le bien commun, et je ne sais pas si l’on souhaite que les multinationales portent le bien commun. C’est une question philosophique qui se pose à nous. Je me méfie, si on inclue dans l’objet social l’obligation de respecter les droits humains et l’environnement, elle le fera, mais on ne peut pas savoir si elle le fera tel qu’on aimerait qu’elle le fasse. La COP 21 ouvre un boulevard pour le marché des grosses entreprises, et cela pourrait entrer dans l’objet social étendu de protection de l’environnement. Mais cela protège-t-il véritablement l’environnement ? Cela protège-t-il les populations ? Je trouve dangereuse la porosité entre puissance publique et privée, et le chevauchement des rôles qui ne répond pas à la question de savoir qui porte la légitimité et l’intérêt général.

La violation des droits humains par les multinationales n’est pas un accident. Ce n’est pas un manque de connaissance, c’est un mode opératoire, et c’est là qu’on rentre dans le politique. Il faut travailler sur les causes structurelles. Il faut se demander si dans un système structurel donné, l’activité de la multinationale n’est pas un danger pour les droits humains et l’environnement. L’entreprise va utiliser l’Etat pour tordre le droit par rapport à ses intérêts, le Medef et l’AFEP sont les premiers producteurs de normes au sein de l’Etat. Pendant les débats sur la loi sur le devoir de vigilance, on a beaucoup échangé avec le Medef/AFEP, et on a, réussi à obtenir une loi, mais le Medef /AFEP ne s’en est toujours pas remis. On est donc face à des acteurs politiques qui font le droit. Et donc je pense qu’il faut garder en tête que ce ne sont pas des accidents. Une multinationale dans un monde globalisé utilise ce mode opératoire de prédation.

 (Propos recueillis en juillet 2017)

# **Cécile Renouard, professeure à l’ESSEC**

***Edith Stojanovic :*** *Pourquoi peut-on parler de « rôle politique des entreprises » ? Quel est ce rôle ?*

***Cécile Renouard :*** A plusieurs égards, on peut dire que l’entreprise a un rôle politique. Un premier élément serait de reconnaître que l’entreprise, que l’on considère évidemment comme une organisation économique, est aussi une institution politique, et je pense que cela doit être dit à plusieurs titres :

- D’une part elle salarie les personnes qui vivent une large partie de leur temps de vie en son sein, donc elle organise le vivre ensemble de cette communauté de personnes qui travaillent dans l’entreprise.

- Ensuite, elle a des relations internes et externes avec certains groupes de parties prenantes et, de cette manière, elle affecte également le vivre ensemble de ces parties prenantes. Elle a aussi des effets sur les territoires où elle est implantée. L’institution entreprise a donc des effets sur le peuple et la *polis*, la vie dans la cité. De ce point de vue elle a bien un rôle politique, indépendamment de ce que l’on pourrait qualifier de politique « politicienne ».

- On pourrait d’ailleurs ajouter qu’un certain nombre d’entreprises disposent également d’une capacité à influer sur les règlementations *via* le *lobbying*, ce qui fait partie également du rôle politique de l’entreprise.

Il faut bien faire un discernement entre ce qui apparaît comme la nature même de l’entreprise, dès lors qu’on la considère comme cette institution politique qui, à bien des égards organise le vivre ensemble, à l’échelle des territoires ou internationale, et la manière dont elle peut participer à modeler la façon dont les pouvoirs publics vont organiser le vivre ensemble. Ce deuxième aspect me paraît beaucoup plus problématique, et c’est ce qui fait que l’on rencontre souvent, selon les interlocuteurs, beaucoup de résistance à l’égard de la désignation de l’entreprise comme acteur politique. Certains affirment que cela revient déjà lui donner un pouvoir qui ne doit pas être le sien. Il faut selon moi reconnaître ce rôle politique *de facto*, ce qui revient également à s’interroger sur les enjeux de gouvernance de l’entreprise, tant dans sa gouvernance interne que dans la manière dont des pouvoirs publics et des institutions nationales ou internationales circonscrivent ce pouvoir politique pour éviter qu’on aboutisse à des pratiques d’entreprises défendant des intérêts privés à court terme face aux enjeux de biens publics.

*Voulez-vous dire que l’on a fermé les yeux sur le fait que les entreprises sont des acteurs politiques et que cela appelle à des nouvelles formes de règles ?*

***C.R. :*** Oui, mais le terme peut prêter à confusion. On a ainsi voulu lutter contre les pratiques telles que celles de la Françafrique au sein du secteur extractif, en affirmant que les entreprise ne doivent pas faire de politique, sans analyser précisément les effets politiques de l’activité de l’entreprise et sans réfléchir aux manières de l’encadrer, ce qui rend le discours vide de sens. Evidemment, la reconnaissance du rôle politique de l’entreprise laisse ouverte un grand nombre de possibilités et d’options, en fonction de la manière dont les gens considèrent la façon dont l’acteur entreprise doit influer sur la vie des citoyens et la vie publique. Pour illustrer cela par un exemple, quand j’ai commencé ma thèse de doctorat, au début des années 2000, j’avais choisi la notion de développement durable comme point de départ, je me souviens des discussions que j’avais eues avec certains cadres, suite à la lecture de la charte éthique de Total. Il y était explicitement écrit qu’elle s’engageait à ne pas faire de politique. Ceci était évidemment lié à tout le passé des collusions entre les élites de Total et les élites politiques françaises et de pays africains notamment, et j’avais beaucoup discuté avec le président du comité d’éthique en lui disant que je ne trouvais pas cela juste du tout, car Total n’avait à l’évidence pas cessé de jouer un rôle politique dans ces pays, ce qui était contradictoire avec ce qui était affirmé. Qui plus est, j’estimais qu’il fallait réfléchir plus en profondeur sur les responsabilités des entreprises multinationales et en particulier dans des secteurs comme l’énergie ou les industries extractives dont on sait qu’ils sont éminemment stratégiques pour les pays. La posture de l’entreprise était pour moi emblématique d’un discours souhaitant sonner juste mais ne faisant qu’une communication efficace sans poser les bonnes questions sur la manière dont l’entreprise essaye de limiter son rôle politique. Total seul ne peut prendre la décision de dire comment on devrait encadrer ce rôle. Ceci nous mène à la question de la RSE, et il est frappant de voir que la communication des entreprises sur la RSE, le Développement Durable et l’éthique des affaires, ont pu être mis en avant par des acteurs qui ne communiquaient pas du tout sur ces enjeux politiques, qui sont évidemment cruciaux pour elles. Ceci contribue à cantonner ces aspects de RSE à quelque chose de très marginal par rapport au cœur de métier, qui lui, fait bien l’objet d’un rôle politique. Pour donner des exemples très concrets de la manière dont ces mécanismes sont à l’œuvre dans les grands groupes, un haut fonctionnaire du quai d’Orsay travaille chez Total, ce qui montre l’importance de la diplomatie dans ces entreprises.

*Cet impact des grandes entreprises sur leur environnement social, politique et géographique, souligne-t-il le besoin de démocratiser le capitalisme ? Doit-on aller dans cette direction ?*

***C.R. :*** Je pense en effet qu’il faut essayer de viser cela, la capacité à le faire étant limitée par le fonctionnement actuel des groupes, notamment parce que cela se passe à différents niveaux et que cela interroge à la fois la nature des personnes et entités détentrices du capital et les règles du jeu. Bien souvent on ne sait pas qui sont les investisseurs et les mécanismes de gouvernance sont très oligarchiques, ce qui est complètement antinomique avec la perspective d’une plus grande démocratisation. Depuis une trentaine d’années, on a observé un alignement croissant des intérêts des dirigeants de l’entreprise avec l’intérêt des actionnaires *via* les structures des rémunérations, ce qui a eu des effets pervers sur la manière de prendre des décisions à l’intérieur des entreprises. La question des rémunérations et la manière dont on organise le système de rémunération est absolument clef. Il y a déjà d’énormes écarts en termes de rémunération fixe ; l’opacité et le caractère discrétionnaire des pratiques de rémunération sont manifestes dès lors qu’on se concentre sur la part variable, qui inclut les *bonus*, les *long term incentives*, donc les *stock-options*. Des écarts exponentiels de rémunérations s’instaurent, y compris chez les cadres dirigeants. Beaucoup de gens ne savent pas pourquoi on utilise ce type de rémunérations en *stock-options* et on a vu au fil des années dans de nombreux groupes français une structure de concentration du capital de plus en plus forte. Un certain nombre de données sont publiques, on gagnerait à décortiquer ces données. En l’état, les écarts de rémunérations sont antinomiques avec l’idée que l’on puisse avoir des politiques et des stratégies d’entreprise au bénéfice du plus grand nombre, non seulement des salariés mais aussi des chaînes de sous-traitance. Qui plus est, si on est attentif à la seule responsabilité fiduciaire (dirigeants vis-à-vis des actionnaires), on peut laisser de côté les intérêts d’autres parties prenantes affectées de près ou de loin par l’entreprise. On a observé aux USA des procès intentés au nom de cette responsabilité fiduciaire. Face à cela, le statut de B-corporation a été instauré précisément pour favoriser la prise en compte des dimensions sociales et environnementales. Mais il ne concerne qu’un tout petit nombre d’acteurs. Ceci montre le besoin de réfléchir à des manières de démocratiser davantage la gouvernance de l’entreprise et faire en sorte que cette gouvernance soit au service des intérêts de l’ensemble des parties prenantes. Cet aspect amène à réfléchir aux formes juridiques de l’entreprise avec l’idée qu’il faut certainement réformer en profondeur la façon dont, dans nos sociétés capitalistes, on a conçu et défini l’entreprise, notamment au niveau du droit. Les propositions qui ont été faites ces dernières années pour réformer les articles articles 1832 et 1833 du Code Civil en remettant les choses à leur juste place sont importantes, ce qui correspond bien à ce souci de démocratisation aussi. Il faut affirmer que le profit n’est pas la finalité ultime de l’entreprise, alors que cela correspond à la définition actuelle. L’entreprise doit être définie comme un projet collectif, fait pour avoir une utilité sociale. Ce qui est intéressant dans la formulation est la forme très générale qui est faite par les juristes, à savoir qu’on doit s’assurer que le projet est compatible avec l’intérêt général, économique, social et environnemental. Cela a été très critiqué car la notion d’intérêt général déclenche des controverses, des débats et des conflits d’interprétation, mais cela a le mérite de mettre l’accent sur le fait que le rôle politique de l’entreprise existe bel et bien. La proposition de définition très large et qui vaudrait quelle que soit la forme juridique est très intéressante car elle ne peut se retreindre à secteur particulier, de l’économie sociale et solidaire par exemple, qui devrait être en charge de l’intérêt général, des biens communs. Avec cette définition, toutes les entreprises sont touchées. On peut également se référer aux propositions d’Isabelle Ferreras concernant l’entreprise comme institution politique et la gouvernance interne de l’entreprise qui donnerait autant de place aux investisseurs en travail qu’aux détenteurs de capital. Néanmoins, la sociologue met peu en évidence d’autres parties prenantes que les salariés. Or mon expérience des enjeux de démocratisation et de justice sociale est que pour beaucoup de grands groupes le problème n’est pas tant les conditions pour les salariés, même si on peut estimer qu’il y a des pratiques très violentes en termes de management, mais globalement ce sont plutôt des gens dont on respecte les conditions sociales de bases, voire qui sont plutôt bien loties sur beaucoup de critères. Au fond les problèmes les plus importants sont tout de même localisés sur les chaînes de sous-traitance. Ceci a été posé lors des débats sur le devoir de vigilance. Il manquait dans le livre d’Isabelle Fereiras la façon dont on peut intégrer les autres parties prenantes. Si on ne le fait pas, on peut avoir un très beau modèle mais qui n’est que très partiellement démocratique. Ce genre de situation me frappe parfois même dans les modèles de coopératives, qui peuvent parfois conduire à un égoïsme collectif se souciant moins des effets dans la durée de ce qui est envisagé et décidé collectivement. On peut dire que c’est déjà bien car on se soucie des autres associés ou coopérateurs, mais cela pose question au regard des enjeux de la transition ; il peut être intéressant de prolonger la réflexion de Fereiras pour intégrer la question des chaînes de valeurs mondiales, ou des collectivités locales autour des sites de production.

Il faut également traiter les enjeux de démocratisation internes dans l’entreprise, c’est ce qui a été mis en avant avec la loi sur les lanceurs d’alerte, essayer de donner des garde fous pour favoriser la capacité des personnes dans l’entreprise à dénoncer des pratiques qui paraissent contradictoires avec la mission et l’engagement de l’entreprise, le respect des règles, les principes éthiques etc. Les lanceurs d’alerte également, sont un moyen de décloisonner le fonctionnement de l’entreprise interne, se demander ce que l’on peut faire pour favoriser des débats dans l’entreprise sur des sujets que généralement l’entreprise ne souhaite pas que les salariés et les collaborateurs aient un regard. Je trouve intéressante une piste différente de la voie juridique, du fait de règlementer davantage : il y a des moyens aujourd’hui dans les entreprises de prendre celles-ci au mot quand elles affichent explicitement leur mission. Danone par exemple, dont l’objectif est la santé par l’alimentation pour le plus grand nombre tout au long de la vie, estime avoir une vraie mission de service public ; le plus souvent, les entreprises qui affichent de tels objectifs demandent à leurs collaborateurs de signer qu’ils adhèrent à cette mission : cela donne des moyens de recours à des salariés de l’entreprise. Travailler là-dessus, favoriser un discernement collectif, une délibération dans l’entreprise vis-à-vis des moyens de remplir la mission pourrait être un bon aiguillon vis-à-vis des dirigeants de l’entreprise. Cela peut être un risque de réputation, ou un risque juridique pour l’entreprise.

*Pour revenir sur ce que vous avez dit sur les statuts juridiques d’une entreprise, vous partagez donc les propositions qui sont faites au sein du collège des Bernardins ?*

***C.R. :*** Il se trouve même que dans le livre *20 propositions pour réformer le capitalisme*, dans la version de 2012, la deuxième proposition écrite par l’avocat Daniel Hurstel concerne la réforme de l’article 1832 du Code Civil. Cela avait été publié avant les travaux des Bernardins !

*Pourriez-vous revenir donc sur cet objet social. Qui se porte garant de la légitimité de la mission d’entreprise, dans la perspective de démocratisation ?*

***C.R. :*** Il y a deux choses. Il y a initialement le fait qu’il faudrait que soit reconnu le caractère d’intérêt général, et il faut mettre en place une structure réunissant des gens de compétences différentes leur permettant de donner leur avis. Le bénéfice social de certains projets d’entreprise apparaît parfois aisé à reconnaître, et il y a des cas dans lesquels c’est plus compliqué, et on pourrait légiférer sur le fait que des entreprises ne respectant pas un plafond écologique, le plancher social ou autre ne pourraient pas être considérées comme des entreprises compatibles avec l’intérêt général. Il faut donc qu’il y ait eu du débat démocratique en amont, et il faudrait que quelqu’un soit en charge de vérifier ces aspects, dans les cas litigieux, avec précision et souplesse dans le diagnostic. Il faudrait qu’il y ait la possibilité d’un audit ou d’un contrôle, qui serait la première étape, et qui aurait lieu lorsque se poserait la question du contrôle de l’entreprise pour que ses agissements continuent à être en phase avec la mission qu’elle se donne et la façon dont on estime que cette mission est compatible avec l’intérêt général. Il faut éviter de créer des quantités immenses de critères sur le *reporting* extra-financier. On a parfois une pléthore d’indicateurs, les entreprises choisissent ce sur quoi elles vont communiquer ainsi que le périmètre, et tous ces critères sont très bien mais ne permettent pas de regarder des aspects cruciaux liés au partage de la valeur économique et financière, par exemple. Du coup, il faudrait se dire que pour une évaluation plus pertinente et plus harmonisée, il faudrait trouver des dimensions clés sur lesquelles il y aurait un contrôle citoyen. Et dans certains secteurs très sensibles du point de vue des GES ou autre, se donner des critères précis mais pour le secteur, et éviter de tout vouloir passer aux fourches caudines d’un contrôle permanent et trop étendu qui finit par noyer le poisson et ne plus regarder ce qui est vraiment essentiel. Tous ces rapports sont absolument illisibles pour le grand public.

Dans la réflexion sur la démocratisation il y a aussi la façon dont les gens s’approprient ces sujets ; beaucoup ont l’impression que c’est très compliqué, qu’on s’y perd et qu’on ne sait pas quoi regarder, ce qui ne favorise pas non plus cette appropriation citoyenne. Ceci concerne en particulier le rôle des indicateurs. Ils sont forcément réducteurs par rapport à la réalité qui est analysée, mais s’il y avait un bon mélange, avec quelques indicateurs quantitatifs bien ciblés touchant à cette articulation entre dimension économique et financière et dimension extra-financière, combinée à des analyses qualitatives sur le fonctionnement de l’entreprise ou une communication sur des points clefs, je pense que ça aiderait. Toutefois, comme le dit Alain Supiot dans *La gouvernance par les nombres*, l’inflation indicatrice actuelle est complètement contre-productive. La démocratisation passe par un débat sur les indicateurs et les enjeux d’évaluation, car ce sont les tableaux de bords qui permettent aux dirigeants de piloter, et ils ne sont pas adaptés aux enjeux clefs de contribution au bien commun, ce qui est tout de même le sens du politique.

*Quand on parle de notation et de critère d’évaluation, on parle forcément d’investissement et donc de l’essor de ce qu’on appelle l’investissement socialement responsable. Pensez-vous qu’il y a un manque de culture financière en France ? Tous ces indicateurs ne sont-ils pas trop lointains de la compréhension qui en est faite par les gens ?*

***C.R. :*** Oui, la culture française est méfiante à l’égard de l’économie et de l’entreprise capitaliste ; il y a quand même un fond de rejet. Beaucoup de personnes expriment leur scepticisme à l’égard du déclaratif des entreprises, parce qu’on sait qu’il y a beaucoup de communication et qu’il peut y avoir un décalage entre le discours, les intentions et la réalité des pratiques. Les gens se disent que les discours sont des mensonges, plus que dans d’autres cultures. Cela va de pair avec un manque de culture économique et financière, et le fait que beaucoup de gens pensent être incompétents.

*Sur la question de la RSE, comment estimez-vous l’effet des politiques de RSE qui ont été mises en place volontairement par beaucoup d’entreprises souvent sous l’effet de la pression de la société civile et des ONG ? Quelles limites voyez-vous à cette évolution ?*

***C.R. :*** Telle qu’elle a été conçue jusqu’en 2011 au niveau de l’union européenne et encore aujourd’hui dans beaucoup de pays, comme ce qu’une entreprise fait au-delà de ce qui est prévu par la loi, la RSE est l’engagement volontaire et philanthropique de l’entreprise. C’est une conception réductrice. A cet égard, la nouvelle définition par la commission européenne est beaucoup plus ambitieuse, puis qu’il s’agit de la maitrise par l’entreprise de ses impacts à travers ces chaînes de valeurs. Cette définition met l’accent sur le cœur de métier de l’entreprise et ses effets sur différentes parties prenantes à différentes échelles d’espace et de temps. Cela permet de souligner que l’entreprise n’est pas une agence de développement et qu’elle doit être un coacteur de projets de développement, et exercer une responsabilité forte sur ces impacts, directe ou indirecte, que son cœur de métier engendre. On peut reconnaître que c’est une manière de réfléchir à la RSE qui n’est pas du tout partagée. Dans les grands groupes français, on est très loin d’une réflexion systémique sur les enjeux de responsabilité de l’entreprise ; j’ai évoqué ces enjeux dans mes travaux en disant que la responsabilité systémique implique l’articulation de la responsabilité économique et financière, de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés et des chaines de sous-traitance, de la responsabilité sociétale et environnementale vis-à-vis des parties prenantes sur les territoires impactés par l’activité, et de la responsabilité politique au sens plus macro d’enjeux de gouvernance et de contribution à la gouvernance des biens communs mondiaux, du type lien social, climat, et biodiversité, entre autres. En regardant de cette façon les responsabilités, on voit bien que la manière dont les entreprises parlent de RSE et mettent en place des politiques de RSE ne touche, lze plus souvent, que l’aspect de l’engagement sociétal et environnemental. Et encore, dans un certain nombre de cas, cela reste davantage de la philanthropie qu’une manière de traiter les impacts sociétaux du cœur de métier en essayant de les cartographier en essayant de les minimiser. Les entreprises continuent souvent à concevoir leur engagement sociétal sous l’angle de la philanthropie, de ‘l’engagement libre et volontaire plutôt que dans une volonté de se soucier systématiquement des effets par activité, sur des groupes identifiés. L’autre gros problème pour moi, est que si on continue à considérer la RSE comme la responsabilité sociale/sociétale on ne regarde pas les aspects politiques, économiques et financiers qui sont absolument déterminants si on veut promouvoir l’engagement de l’entreprise de façon soutenable et équitable sur un territoire. Donc pour répondre à votre question, à partir de ce cadre-là, j’ai mené des recherches depuis 10 ans, par exemple dans les filiales de Total et des industries d’extraction au Nigéria[[15]](#footnote-15) mais aussi sur des projets liés au recyclage du plastique par Danone dans différents pays, ou autour de l’implantation de Michelin en Inde. Ces différents travaux de recherche ont permis à mon équipe de recherche d’avoir des interactions à la fois avec l’entreprise, les différentes parties prenantes et les pouvoirs publics, et montrent que la RSE peut même s’avérer contreproductive. Ceci est particulièrement exacerbé dans le cadre de l’exploitation pétrolière dans le delta du Niger depuis plus de 50 ans, où la RSE a été envisagée comme une façon de garantir le permis social d’opérer. L’es entreprises ont tenté de s’appuyer sur les personnes et groupes légitimes localement : les chefs traditionnels, les *youth groups*, etc. Au fil des ans se sont instaurés des circuits clientélistes entre l’entreprise et les représentants des populations des villages. Certains habitants ont capté la rente pétrolière – on les appelle les au Nigeria les ‘benefit captors’. La renégociation des Memorendum of Understanding (MoU)[[16]](#footnote-16) tous les 3 ou 5 ans a pour effet de nourrir des circuits clientélistes. Quand je dis que la RSE devient contre-productive, cela signifie que ces programmes de RSE peuvent d’un côté avoir des effets positifs du point de vue des conditions matérielles de certaines parties de la population. Mais, de l’autre, accroitre les disparités au sein des territoires et ne pas contribuer à une montée en puissance des populations locales, notamment des plus vulnérables. Les gens autour des sites de production disposent de routes, d’écoles, de bourses scolaires, mais ces dernières ne vont pas du tout à tous les enfants, sans logique tournante de partage qui était prévue au départ, avec des efforts jamais aboutis de la part de l’entreprise d’attribuer des bourses au mérite pour permettre aux meilleurs élèves d’aller à l’université. Il y a eu dans le passé beaucoup de bourses fictives. Un bon reflet de ces situations est fourni par l’indicateur que nous avons construit avec Gaël Giraud, l’indicateur de capacité relationnelle[[17]](#footnote-17), dont les résultats sont frappants. Dans les zones où il y a un meilleur niveau de vie matérielles des populations juste autour des sites de production, on assiste à une détérioration de la variable « confiance envers les proches ». Les effets pervers des programmes de RSE sont de cet ordre, et c’est très grave. Le lien social se délite. Il n’y a pas de société civile vraiment organisée alors qu’elle l’était beaucoup plus il y a environ une vingtaine d’année. La RSE a *in fine* des effets délétères systémiques sur des zones entières, et ceci conduit à souligner qu’il faut réfléchir autrement à ces enjeux de responsabilité, d’où l’idée de mieux articuler les responsabilités sociales avec les responsabilités politiques.

*Vous avez parlé du secteur extractif. Est-ce que les choses sont différentes dans les autres secteurs ? Par exemple dans le secteur textile qui a été marqué par des grandes catastrophes comme le Rana Plaza ?*

***C.R. :*** Oui, les choses changent. La loi sur le devoir de vigilance votée en France en février 2017 renforce les exigences à l’égard des entreprises. Un projet de traité contraignant sur ce sujet est en discussion à l’ONU depuis 2014. Nous sommes à un moment charnière et il faut espérer qu’on arrivera à converger vers ce traité contraignant car c’est une manière d’essayer d’harmoniser les règles du jeu et de donner des recours effectifs aux populations victimes de violations de leurs droits fondamentaux.

*Est-il inutile de ne parler qu’avec une voix nationale ? Si nous n’arrivons pas à élargir la norme, cette loi sera-t-elle vaine ?*

***C.R. :*** Non je pense que cette loi française lance une dynamique, et il faut espérer que d’autres pays adoptent le même type de règlementation, qui est un pas en avant même si le niveau d’exigence est minimaliste par rapport à ce qu’on aurait pu attendre, puisque par exemple le Conseil constitutionnel a fait enlever la mention des pénalités relatives à la non mise en œuvre par une entreprise d’un plan de vigilance. Mais c’est déjà un grand pas dans la mesure où cela invite les entreprises à regarder de beaucoup plus près ce qui se passe au sein des chaînes d’approvisionnement, c’est une très bonne nouvelle et je pense qu’il faut tout faire pour aboutir à une mobilisation forte à l’échelle internationale, et résister aux lobbys.

*Quelle articulation voyez-vous entre démarche volontaire de la part de entreprises et règlementations ?*

***C.R.*** : Quand on me pose la question « inciter ou contraindre » je réponds souvent « inciter et contraindre ». L’incitation seule me paraît vraiment insuffisante et peut faire le jeu du *green washing*. Cependant, il faut étudier de près, dans les formes d’incitations, celles qui ont eu des effets positifs. Certaines démarches de labels ou de normes qui ont été mises en place ont tout de même contribué à élever les règles du jeu, et à faire en sorte que des entreprises s’engagent dans des cercles plus vertueux. Je ne pense pas que tout puisse être résolu par la règlementation, parce que les motivations des acteurs comptent. J’ai fait cette expérience en visitant les filiales de grands groupes dans différents pays. Quand on voit un patron de filiale voulant être plus respectueux des personnes et essayant d’avoir des projets mieux pensés et plus inclusifs, cela a des effets. Il faut conjuguer incitation et contrainte en fixant des garde-fous. La loi sur le devoir de vigilance, on l’a vu, est une avancée. L’impératif est de respecter les droits fondamentaux, ce qui passe par l’instauration de planchers en matière de droits sociaux, de plafonds du point de vue des émissions de gaz à effet de serre, de dynamiques collectives vis-à-vis de la transition écologique, et tout cela est à définir, mais la dedans il faut privilégier de l’autonomie, de la créativité, et en invitant à entrer dans des démarches dans lesquelles différents types d’acteurs se mettent ensemble pour coconstruire des solutions, des projets, ou autre. Si on n’a pas un certain niveau d’harmonisation de règles du jeu et de rééquilibrage de ces rapports de pouvoir, on a des pratiques d’engagement volontaire qui restent insignifiantes à l’égard des défis. Certaines règlementations clefs sont à définir, et sur la question RSE, il peut y avoir des lois mais il faut toujours voir ce qu’il y a derrière. La loi indienne sur la RSE par exemple, de 2013, demande à chaque entreprise de dépenser 2% de son profit pour des projets philanthropiques : on est typiquement dans la vieille conception de la RSE qui promeut la philanthropie.

*A quoi cela sert-il de mettre en place des politiques de RSE efficaces dans des groupes dont l’activité est par nature néfaste pour l’environnement, dans les secteurs extractifs par exemple ?*

***C.R. :*** Si on reprend le cas des industries extractives, le point décisif est l’intégration de ces enjeux dans la stratégie de l’entreprise. Evidemment, un pétrolier ne va pas arrêter le pétrole du jour au lendemain, et il est peu probable que l’entreprise modifie radicalement son activité – même si par exemple Total a une branche énergie renouvelable en expansion. Il faut voir si existent des trajectoires pour sortir de l’extraction des énergies fossiles et notamment des sables bitumineux, et d’autres projets hypercapitalistiques. Une entreprise responsable doit montrer précisément sa stratégie et montrer en quoi celle-ci est compatible avec les enjeux de la transition écologique. Si on demande aux entreprises de rendre des comptes là-dessus, cela pourrait transformer les choses, et ça a été le cas à la dernière assemblée générale d’Exxon, en 2017, sous l’impulsion du fonds Blackrock. 60% des actionnaires ont demandé que l’entreprise rende des comptes sur sa stratégie climatique. Pour un certain nombre d’acteurs, le raisonnement est mené en termes d’intérêt bien compris. Un enjeu complémentaire est celui du plus juste partage des richesses engendrées par l’activité économique. Force est de reconnaitre que nous sommes plutôt mal partis, tant du côté des trajectoires d’émissions de GES que du côté des conditions de vie des populations les plus vulnérables.

*Vous préparez votre prochain livre, qui s’appelle « L’entreprise comme commun. Au-delà de la RSE », accepteriez-vous d’en parler un peu ?*

***C.R. :*** Il s’agit dans ce livre de dénoncer le caractère contre-productif de certaines démarches de RSE qui ne sont pas liées à une conception systémique de l’entreprise, qui articule et tente de faire converger les logiques financières et extra-financières. Nous avons essayé de montrer comment ce cadre systémique et holistique des responsabilités d’entreprise est très cohérent avec les avancées du droit actuelles, comment les choses bougent en termes de *soft* comme de *hard law* et quelles sont les dynamiques en termes de mouvements sociaux, et autres, qui ont contribué à faire évoluer ces normes juridiques. Il ne s’agit donc pas juste d’une vision normative de ce que devrait être l’entreprise, mais plutôt une présentation des dynamiques à l’œuvre, qui impulsent une transformation, et accentuent le rôle politique de l’entreprise. Parler de l’entreprise comme commun signifie plusieurs choses : d’abord, l’entreprise en tant que projet collectif régulé par un faisceau de droits est un commun. Ensuite, l’entreprise en tant qu’institution politique doit se soucier des communs mondiaux, matériels et immatériels, c’est-à-dire des ressources reconnues comme devant être accessibles à toute personne humaine ; l’entreprise a un double rôle à jouer, à la fois en gérant ses effets directs sur des personnes et sur des territoires, et en travaillant en collaboration avec d’autres acteurs vis-à-vis des effets émergents de ses activités, sur une longue durée.

(Propos recueillis en juillet 2017)

**Martin Richer, responsable du pôle entreprise, emploi et formation à Terra Nova**

 *Propos recueillis par Edith Stojanovic et Philippe Frémeaux*

*E.S. La démocratisation de l’entreprise est à nouveau en débat. Comment la concrétiser ?*

**Martin Richer.** Dans le contexte de l’entreprise, je ne pense pas qu’il y ait une forte demande pour une démocratie à proprement parler. Commençons déjà par respecter les gens et offrir des rémunérations et des conditions de travail décentes. Cela dit, si l’entreprise n’a pas vocation à être démocratique, certaines pratiques démocratiques peuvent s’y développer. Ainsi, je ne crois pas, par exemple, au bicamérisme proposé par Isabelle Ferreras dans son livre passionnant[[18]](#footnote-18). C’est un principe intéressant, mais il me semble inefficace pour gérer une entreprise. Au sein des entreprises, il y a des tensions normales entre les différentes parties prenantes mais ces tensions n’ont pas vocation à être résolues par un vote démocratique, ce n’est pas l’option la plus efficace. Un autre problème tient au fait que la démocratie demande du temps alors que l’entreprise doit réagir vite à son environnement pour assurer sa pérennité. En revanche, l’entreprise doit être un lieu où la parole peut s’exprimer et ceci à différents niveaux. Ainsi, dans le schéma que j’ai construit avec Terra Nova, l’ANACT et la Fabrique de l’Industrie, qui décrit trois boucles de régulation (inspiré des travaux de Jean-Daniel Reynaud et d’Alain Touraine), on peut distinguer trois lieux où cette parole doit s’exprimer : la boucle managériale, celle de la hiérarchie et de la gouvernance, la boucle du dialogue social, qui concerne les institution représentatives du personnel, les syndicats, et la boucle du dialogue professionnel, plus ou moins formelle, mais qui constitue un outil de démocratisation majeur car elle concerne le contenu et les formes du travail lui-même. Le dialogue professionnel est poussé par l’ANACT depuis longtemps et on encourage les entreprises à le mettre en œuvre. Il s’agit de donner aux salariés la possibilité de travailler ensemble sur la question du travail : ce qu’il faut améliorer, ce qui ne va pas, bref, mettre le travail en débat. Et c’est pour moi la question essentielle. Mais il y a aussi d’autres sujets, comme celui des administrateurs salariés, qui devraient avoir une plus grande place dans la gouvernance. Et le management, qui peut-être plus ou moins participatif.

*Et justement, quel état des lieux peut-on faire des modes de management en France ?*

***M.R. :*** On peut utiliser ici le terme « *mode* » dans ses deux significations : au sens de système d’une part, et d’autre part au sens de recettes qui se succèdent, l’une chassant l’autre. Dans le rapport que j’ai réalisé pour Terra Nova, en collaboration avec Marie-Madeleine Pérétié de l’Anact et Emilie Bourdu de la Fabrique de l’Industrie[[19]](#footnote-19), nous traitons d’abord des modes de management français, en tant que système. Nous insistons sur la faible autonomie dans le travail dont souffrentles salariés français que ce soit au niveau de la définition de leurs tâches, de l’organisation du collectif de travail ou encore de la gouvernance de l’organisation. Sur ces trois plans, il y a clairement des progrès à faire en France.

*Cela vaut-il pour toutes les entreprises ?*

***M.R***. Les situations sont diverses, mais on peut observer qu’y compris dans les entreprises qui se disent « libérées », la « libération » relève parfois de l’injonction sans que la réalité concrète du travail soit réellement changée.

*Ne risque-t-elle pas même de prendre la forme d’une guerre de tous contre tous quand les rémunérations peuvent dépendre de notes qui vous sont données par vos pairs?*

***M.R. :*** Oui, c’est le danger, j’ai d’ailleurs écrit des articles pour mettre en garde contre les risques psychosociaux associés au modèle des entreprises libérées. Le manager de proximité, dans les entreprises, permet d’arbitrer dans les conflits, et quand on n’a plus de point de repère pour trancher le conflit, ce dernier s’installe et peut devenir toxique. Certaines entreprises dites libérées sont revenues en arrière car cela créait un turn-over trop fort, avec des effets pervers. Cela dit, ce processus de rémunération n’est pas généralisé dans toutes les entreprises libérées. Mais dans celles qui utilisent cette pratique, j’ai récolté le témoignage d’un cadre qui expliquait qu’à la fin de l’année, son augmentation avait été décidée par un comité consultatif d’employés dont aucun n’avait les mêmes fonctions que lui et ne connaissait son métier, donc il n’avait pas été évalué par ses pairs professionnels. Ceci est révélateur du mépris pour le travail qui s’est installé en France.

*Donc, nous sommes plutôt en retard…*

Oui. De nombreuses études montrent que le management à la française est en retard par rapport à ce qu’on trouve en Allemagne ou dans le monde anglo-saxon. On a du mal à passer d’un taylorisme reposant sur la discipline et l’obéissance à un management plus moderne, plus pertinent dans le monde de l’économie de la connaissance, qui doit faire davantage appel à l’initiative de chacun et être plus axé sur le soutien et le dialogue professionnels.

*Pourquoi ce retard ?*

***M.R. :*** Nous sommes un pays qui a tué son roi. Qui plus est, on a voté pour cela. Mais nous avons un grand respect de la hiérarchie. Le psychologue et sociologue néerlandais Geert Hofstede a travaillé sur le sujet de la *distance hiérarchique* et a montré que ce respect de la hiérarchie caractérise la France plus encore que d’autres pays latins tels l’Espagne ou l’Italie et même que le Japon. On voit le chef comme celui qui décide, et le management participatif est très en retard. De plus, la France a du mal à sortir du taylorisme, à dépasser l’opposition entre celui qui décide, conçoit et celui qui exécute. Cela va de pair avec une spécialisation industrielle qui demeure de milieu de gamme, alors que le haut de gamme suppose de mobiliser plus de capacité d’innovation à tous les niveaux, à l’instar de l’Allemagne. Alors que nous avons une main d’œuvre plutôt bien formée, nous sommes clairement en retard pour ce qui est de faire appel aux idées des salariés. La France est ainsi avant-dernière en Europe pour l’utilisation des boites à idées !

*Et c’est un problème, en termes économiques ?*

***M.R. :*** Absolument. Historiquement, l’innovation s’incarnait dans le développement de nouveaux produits et de nouveaux procédés, au sein de l’entreprise. Désormais, on innove plus par les usages, par le co-développement avec les clients, par l’éco-conception des produits qui consiste à intégrer des partenaires à la conception des produits, par les business models (avec le développement de l’économie de la fonctionnalité par exemple). Tout cela passe par la mobilisation de tous les salariés, et notamment par la remontée d’information en provenance de clients sur les modes d’usage. L’innovation n’est plus issue d’un nombre de cerveaux limités au sein des équipes de R&D, mais dépend d’un nombre plus vaste de salariés et sur un mode plus ouvert. C’est à cette fin que Google donne à ses salariés la possibilité de travailler comme bon leur semble durant 20 % de leur temps…

*Le retard de la France engendre-t-elle des formes de souffrance particulière au travail en France ?*

***M.R. :*** Les Français aiment le travail, ils lui accordent une grande valeur, mais ils n’aiment pas *leur* travail, leur chef, le mode de management en vigueur dans leur entreprise car il les corsette. Certes, les entreprises ont été contraintes, par la réglementation, à négocier des accords sur la prévention des risques psychosociaux. Mais si la grande majorité des entreprises ont fait beaucoup d’enquêtes, de baromètres, elles n’ont pas réellement développé le dialogue professionnel autour du travail.

*Qui sont les plus concernés par la souffrance au travail ?*

**M.R. :** Cela dépend, les incivilités par exemple sont localisées dans les services publics. Les problèmes de management sont plutôt dans les grandes entreprises. Il y a un paysage assez divers. Globalement, les taux d’expositions aux risques psychosociaux sont inférieurs dans les petites entreprises. Cela dit, on constate que deux entreprises du même secteur, donc exposées à la même concurrence et aux mêmes contraintes économiques, peuvent avoir des résultats très différents en fonction du mode de management qui s’y pratique, selon qu’il suit plus une logique d’accompagnement ou de contrôle. Au fond, la question posée est : permet-on aux salariés d’avoir l’impression de bien faire leur travail ? Un travail satisfaisant, c’est un travail dans lequel le salarié peut être en accord avec ses valeurs personnelles et être satisfait de la qualité produite. C’est la meilleure façon de se prémunir des risques psychosociaux.

*Il est donc possible d’allier performance sociale et économique ?*

***M.R. :*** Il faut trouver la convergence entre les deux, ce qui constitue toute la difficulté du travail des managers et des dirigeants, trouver comment gagner en performance économique et en performance sociale. Les anglo-saxons parlent de *triple bottom line*, performance sociale, économique et environnementale, et il faut trouver l’alignement entre les trois. En France, on demeure dans une approche de la négociation marquée par la confrontation, comme si un progrès dans une dimension ne pouvait être obtenu qu’en enlevant quelques chose à l’autre, alors que les anglo-saxons cherchent les solutions mutuellement gagnantes. La qualité de vie au travail (QVT) doit être au cœur de la recherche de cette convergence.

*Reste à apprécier justement les situations. Que dire des enquêtes à ce sujet ? Quand les réponses sont peu nombreuses, est-ce le signe que tout va bien, que le niveau de bien-être est élevé ou l’inverse, les salariés craignant de répondre négativement à des questions concernant la hiérarchie ?*

***M.R. :*** Pour qu’une enquête soit valide, il faut que les salariés soient en confiance, que le questionnaire soit administré par une tierce partie pour garantir l’anonymat. Il faut aussi quelques bases d’étalonnage : par exemple, un résultat inférieur à 75% de réponses positives à la question « êtes-vous fiers de travailler chez x ? » est mauvais, ce que beaucoup d’entreprises ne savent pas, se satisfaisant par exemple de 65%.

*Y a-t-il des variables clefs à observer ?*

***M.R. :*** Oui, il y a des indicateurs clefs, qui varient suivant les secteurs d’activité, les typologies d’entreprise et les enjeux qu’elles affrontent. Pour avoir travaillé pour la direction et les CHSCT de France Telecom au moment de ce que les media appelaient très improprement « la crise des suicides » (alors qu’il s’agissait d’une crise du travail), nous étions frappés, par exemple, par le nombre incroyablement élevé de personnes qui déclaraient avoir pleuré sur leur lieu de travail.

*L’entreprise a-t-elle vocation à être un lieu de bonheur, comme le vantent certains ?*

***M.R. :*** je ne demande pas à l’entreprise de faire le bonheur des salariés, même s’il y a des *chief happiness officer*, qui agissent à la périphérie du travail. La question est de respecter les gens, de leur donner des conditions de travail correctes. Il ne faut pas que les gens craignent de ressortir abîmés du travail. Et c’est malheureusement parfois le cas. Donc, commençons par remédier à cela, et laissons de côté la question du bonheur ! Nous avons en France des patrons très intelligents, mais pas toujours sensibilisés aux problématiques humaines. On le voit bien dans la manière dont les restructurations sont conduites. A-t-on anticipé le changement ? Formé les personnes ? Les aide-t-on à rebondir ? Agit-on pour développer de nouvelles activités ?

*La capacité des entreprises à assurer un meilleur bien-être au travail n’est-elle pas limitée par la pression de la mondialisation, chacun intériorisant désormais la nécessité de se plier aux contraintes du marché mondial ?*

M.R. : Il ne faut pas exagérer l’effet de la concurrence globale sur le travail. Les études de Pierre-Noël Giraud et Philippe Frocrain ont montré qu’en France, plus de la moitié des emplois ne sont pas exposés à la concurrence internationale, même si indirectement cette pression est forte. Tout n’est pas délocalisable, et nous allons de façon inéluctable vers une extension des normes sociales et environnementales qui concourent à diminuer les différences de coûts. Des boucles de régulation se mettent en place par la soft law ou les lois. Cela dit, je ne crois pas à la mondialisation heureuse, et il faut trouver des protections intelligentes qui permettent de limiter l’ampleur de la concurrence directe lorsqu’elle est déloyale. Cependant, c’est vrai, de plus en plus d’emplois sont exposés, y compris dans de nombreuses activités de support (comptabilité, informatique, etc). La pression du client remplace celle du management, mais on peut aussi voir se développer des logiques d’alliance entre les clients et les travailleurs comme dans certains secteurs ubérisés.

Plus au fond, je pense que c’est une fable de croire que les entreprises dans lesquelles la qualité de vie au travail laisse à désirer sont celles qui sont le plus exposées à la mondialisation. On voit des entreprises exposées de la même façon avec des situations très différentes. On observe aussi dans l’ESS beaucoup de risques psychosociaux, car on y mélange l’intérêt général, les conflits de loyauté et le travail. Sous prétexte qu’on est au service d’une cause, on attend des gens un engagement total. Donc, je ne crois pas que plus on s’éloigne de la concurrence, meilleure serait la situation en termes de bien-être au travail. A l’inverse, des entreprises parmi les plus insérées dans la mondialisation – Danone, L’Oreal, Schneider Electric – sont plutôt en avance. Comme elles sont dans le jeu international, elles sont plus soucieuses de leur image. La RSE représente aujourd’hui environ 25 % de la valeur d’une marque et la valeur d’une marque représente environ 25 % aussi de la valeur globale d’une entreprise, et les deux ratios sont en train d’augmenter !

*Comment caractérisez-vous les évolutions à faire selon les secteurs ?*

***M.R. :*** Il faut développer l’autonomie au travail de façon générale. Les entreprises industrielles s’intéressent à la QVT car, les produits étant de plus en plus complexes, elles ont besoin de l’innovation de leurs salariés, parce qu’il y a toujours des aléas de dernière minute, ce qui perturbe les chaînes d’approvisionnement. Il faut rapprocher les chaînes de décisions du client, ce qui passe aussi par une vraie QVT. De même, dans nombre d’activités de services, les salariés sont de plus en plus proches des clients, et dans les start-ups, on a besoin d’intelligence pour innover sur tous les plans.

*Comment progresser ? Faut-il durcir la réglementation ?*

***M.R. :*** Je ne suis pas un fanatique de la loi : elle n’offre souvent que des droits formels. Par exemple, le document unique est obligatoire depuis 2003, c’est un document dans lequel les entreprises décrivent les différents risques professionnels, si les entreprises n’ont pas établi ce document et qu’il y a un accident, la sanction est très sévère. Et pourtant, la moitié des entreprises n’en ont pas. De fait, si les gens ne comprennent pas l’intérêt de la loi, cette dernière ne sert à rien. Multiplier les lois ne fonctionne pas sans les apports del’incitation, de la formation, de la mobilisation, de la concurrence qui utilise l’arme de la réputation. Il vaut mieux utiliser cela pour s’assurer que les entreprises respectent les droits humains dans leur chaîne de production.

Tout ce qui est législatif prend beaucoup de temps, on a pu le voir dans les débats à propos de la loi sur le devoir de vigilance. On oblige les entreprises à faire du reporting, mais il faut aussi les aider à améliorer concrètement leur management des conditions de travail chez leurs sous-traitants.

*Comment voyez-vous l’articulation entre l’évolution vers un management donnant plus d’autonomie, plus participatif et le développement de contre-pouvoirs ou de formes de codétermination ?*

***M.R. :*** Tout peut aller de pair. Il faut encourager 1) la présence des salariés dans les conseils d’administration, où il y a eu une bonne loi en 2013 amplifiée par la loi Rebsamen en août 2015, cela a un peu changé la donne et incité les conseils à poser les problématiques de ressources humaines et de capital humain. Je plaide avec les économistes proches du collège des Bernardins pour qu’il y ait un tiers des administrateurs représentants qui soient des salariés. A partir d’un tiers dans un collectif, on commence à constituer une minorité influente. 2) Il y a aussi la logique du dialogue professionnel à construire. Les deux sont complémentaires car les salariés vont s’y engager s’ils ont un bon niveau de confiance vis-à-vis de la gouvernance. 3) il y a aussi les comités de parties prenantes, dont la question a été posée au Grenelle de l’environnement. Les entreprises mettent en œuvre ce genre de comité pour donner corps à une vraie RSE, ne pas rester dans la proclamation unilatérale, mais passer au dialogue et à la co-construction avec les parties prenantes. Cela permet de venir rendre compte selon une certaine périodicité des engagements, des problèmes rencontrés et cela donne des résultats intéressants. Voilà les voies pertinentes à adopter, et pour moi c’est cela la démocratie : on progresse par ce genre de processus.

*Venons-en à un enjeu voisin, que pensez-vous de la proposition d’instaurer un statut de société à objet social étendu pour les entreprises qui le souhaitent ?*

***M.R. :*** Je la soutiens, mais je ne suis pas persuadé que ce soit particulièrement nécessaire en France où les dirigeants peuvent s’appuyer sur la notion d’intérêt social, créée par le rapport Vienot en 1995, contrairement aux Etats-Unis où il y a eu quelques procès retentissants. Alors que le « bon sens dominant » disait qu’un conseil d’administration doit travailler dans l’intérêt des actionnaires, le discours officiel a complètement changé dans les dix dernières années pour affirmer que le conseil d’administration doit travailler pour l’intérêt social de l’entreprise (distincte de la société), Cela diminue l’intérêt du statut SOSE, dont les équivalents ont vocation, notamment aux Etats-Unis, à protéger les dirigeants contre des attaques des actionnaires jugeant que l’entreprise s’éloignerait de son objectif qui serait de maximiser la création de valeur actionnariale. L’intérêt de la SOSE est davantage de procurer un statut abritant des modèles d’affaires hybrides, incorporant une forte composante sociétale ou environnementale, comme l’expérimente par exemple la société Nutriset.

**Blanche Segrestin et Kevin Levillain, professeure à l’Ecole des Mines et chercheur**

Propos recueillis par Edith Stojanovic et Philippe Frémeaux

*Vous évoquez une crise de l’entreprise, de sa relation avec son environnement. Pourriez-vous détailler et décrire l’évolution de ce phénomène ?*

***B1anche Segrestin :*** La crise économique récente, souvent interprétée comme une crise essentiellement financière, est en fait avant tout une crise du management de l’entreprise. On ne peut en effet comprendre ce qu’est l’entreprise aujourd’hui sans la relier à l’émergence d’une nouvelle forme de management au début du XXème siècle, qui a permis collectivement un développement sans précédent de l’innovation. Or une rupture s’est produite dans les années 1970, de deux manières. D’une part, des relations de marché ont été introduites au sein de l’entreprise, avec le développement de l’externalisation et le recours à des méthodes de management marquées par l’individualisation. Rémunérations et performances ont été mesurées individuellement, ce qui a affaibli les formes de collaboration, de coopération nécessaires à la bonne marche de l’entreprise et notamment à l’accumulation des compétences à l’origine des processus d’innovation. L’évaluation individuelle limite en effet la capacité de prise de risque des salariés, qui suppose une forme de solidarité. La seconde mutation a concerné la gouvernance : l’évaluation du management a été recentrée au niveau de l’assemblée générale des actionnaires, et largement subordonnée à des critères portant sur la valeur à court terme pour l’actionnaire. D’où cette *grande déformation*, pilotée par la financiarisation de l’économie, comme l’a désignée Olivier Favereau[[20]](#footnote-20) dans le programme qu’il a piloté au collège des Bernardins. Désormais, le management a peu de marges de manœuvre et il lui est demandé des performances à très court terme qui peuvent se révéler contraire aux intérêts de l’entreprise, dont la crise de 2008 est donc une illustration.

*En quoi la conception contemporaine de l’entreprise fait problème, notamment sur le plan juridique ?*

***Kevin Levillain :*** L’un des enjeux des travaux menés au collège des Bernardins était de répondre à la question suivante : à qui appartiennent les entreprises ? De nombreux travaux[[21]](#footnote-21) montrent par exemple que l’on commet deux erreurs fondamentales lorsque l’on dit que l’entreprise est propriété des actionnaires : tout d’abord, juridiquement, ils ne sont pas propriétaires de la société en tant que telle car c’est une personne morale qui ne peut être la propriété de personne. Ils ne sont propriétaires que de parts sociales, de titres de propriété. De plus, la société ne se confond pas avec l’entreprise. La société c’est une structure juridique créée par contrat entre les seuls associés. Les travaux de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel[[22]](#footnote-22) ont montré comment l’entreprise moderne, en tant que forme d’organisation collective, s’est profondément différenciée de la société. Une entreprise, c’est un collectif structuré pour maîtriser des enjeux complexes qui supposent d’élaborer des savoirs collectifs, de former les salariés pour faire face à des bouleversements techniques.

***B.S. :*** Le droit des sociétés s’est forgé avant que l’entreprise moderne émerge. En France, la loi formalisant le statut de société anonyme date de 1867. Or, à cette époque-là il n’y avait pas encore d’entreprise, en ce sens qu’il n’y a pas de contrat de travail, ni de management, deux réalités apparues au début du 20ème siècle. En gardant la référence au droit des sociétés, on continue de penser l’entreprise simplement comme un acteur purement marchand qui agit pour vendre des biens et services. Ce n’est pas faux, mais terriblement réducteur sur le plan de la théorie économique, car cela fait l’impasse sur la dimension de « création collective », c’est-à-dire la capacité organisée par le management à générer des savoirs, des biens et des services nouveaux, qui fait la spécificité de l’entreprise. D’où la nécessité de reconnaître l’entreprise autrement, sur le plan du droit, si nous voulons développer des ressources dont la création passe nécessairement par cette forme d’action organisée.

*Comment vous positionnez-vous par rapport à la vision portée par la théorie des coûts de transaction ?*

***B.S. :*** Nous nous en détachons, car la théorie des coûts de transaction vise à expliquer l’existence des entreprises en affirmant que cette forme de gouvernance permet de minimiser les coûts. Si les transactions sont fréquentes et incertaines, il est préférable, selon cette théorie, de substituer une organisation hiérarchique à des rapports contractuels. Pour nous, l’entreprise n’a pas pour but de réduire les coûts, elle est la condition qui rend possible le développement des activités. Si on savait développer des activités techniques uniquement grâce à des compétences disponibles sur le marché, on n’aurait pas besoin de l’entreprise, même si cela se révélait coûteux. Mais cela n’est pas possible : ces compétences, les nouveaux métiers, même les secteurs d’activité sont créés par cette organisation collective. Quand AT&T a développé les télécommunications longue distance, il lui a fallu tout inventer : technologies, brevets, organisation, relations institutionnelles et cela n’a pu se faire que dans le cadre d’une entreprise accumulant des compétences collectives. On pourrait multiplier les exemples.

*Pour vous, la question principale à mettre au centre des réflexions serait celle de la gouvernance ?*

***B.S. :*** Nous avons mis l’accent sur la gouvernance dans les travaux menés au sein du collège des Bernardins. Le management peut faire beaucoup de choses, mais tant que la gouvernance ne donne pas de capacité d’agir au management, cela ne suffira pas. C’est pourquoi nous considérons que le cadre juridique dans lequel il s’exerce doit être remis en question d’autant qu’on trouve désormais des théories économiques – la théorie de l’agence par exemple – qui utilisent le droit pour favoriser une gouvernance très actionnariale. Tous les codes de gouvernance qui se sont développés depuis les années 1980-1990 se sont appuyés sur l’idée que les dirigeants d’entreprise sont des mandataires sociaux qui doivent agir pour le compte des actionnaires, même si cela peut menacer à terme la prospérité de l’entreprise.

***K.L. :*** Un exemple récent de cela est le *say on pay.*  On constate que faute d’avoir une bonne représentation de l’ensemble des collectifs et potentiels mis en commun au sein de l’entreprise, la seule possibilité pour débattre de la rémunération des dirigeants est de se tourner vers les actionnaires. L’enjeu est bien de redonner toute sa dimension à la fonction managériale et créer les capacités collectives nécessaires pour développer de nouveaux produits et services. C’est ainsi qu’on pourra repenser l’entreprise moderne.

*Dans le contexte d’affaiblissement de l’état social et du pouvoir d’action des partenaires sociaux, estimez-vous que l’essor à la fois de la RSE, de la notation sociale et environnementale, et du rôle de surveillance des ONG a eu un rôle important ? Ce rôle a-t-il évolué dans les dernières années ?*

***B.S. :*** Ce qu’on voit dans la littérature est que cela a contribué à changer l’action des entreprises, qui doivent aujourd’hui en tenir compte, en particulier dans les rapports qu’elles publient. Le développement durable est indéniablement mieux intégré. Cependant, on constate aussi qu’il y a eu le Dieselgate, le Rana Plaza, et autres. L’hypothèse qu’on peut faire est que, si les entreprises ont des pratiques de plus en plus développées du point de vue social et environnemental, dans le même temps, la RSE fait l’objet d’une forme de suspicion légitime car les entreprises ne semblent s’y soumettre qu’aussi longtemps qu’elle sert les intérêts bien compris de la société, au sens de société commerciale. Dit autrement, les entreprises ne font de la RSE qu’aussi longtemps que la démarche est approuvée par les actionnaires. Si ceux-ci n’y voient pas d’intérêt ou ne construisent pas leur futur avec l’entreprise, on peut craindre que cela reste cosmétique ou soit vécu comme une obligation. Dans les faits, la responsabilité réelle, et notamment la prise en compte effective des problèmes environnementaux, ne se traduisent pas sous forme d’engagements à la hauteur des enjeux.

*Pourtant la question écologique ne peut plus attendre, de nombreux modèles sociaux et/ou productifs ne sont pas soutenables : pourquoi toutes les entreprises ne se convertissent pas à la RSE ? Adopter des politiques de RSE devrait être stratégique pour toutes….*

***B.S. :*** Il faudrait pour cela que les actionnaires soient intéressés au long terme de l’entreprise. Dire qu’il s’agit d’une question stratégique pour les entreprises n’est pas une conviction nécessairement partagée par ceux qui vont nommer les dirigeants.

***K.L. :*** Et répondre à ce type de défi n’est pas simple, il faut de nouveaux savoirs, de nouvelles pratiques, de nouvelles technologies. Tout changement véritable suppose d’investir dans des processus coûteux, sur un terme plus long que ce que la plupart des outils de *reporting* permettent de tracer. Une politique de RSE ne se limite pas à mesurer ses impacts et à prendre des décisions locales qui réduisent l’émission de CO2 dans les activités de tous les jours, c’est potentiellement beaucoup plus large et nécessite plus d’innovation.

*En parlant d’actionnariat et de court-termisme actionnarial, on peut aborder deux problèmes inhérents à ceci : les actionnaires doivent-ils avoir une responsabilité politique dans l’entreprise dès lors qu’ils peuvent retirer leurs capitaux en un instant ?*

***B.S. :*** On s’aperçoit qu’il y a aujourd’hui d’ores et déjà beaucoup d’entreprises qui proposent des formules différenciées d’actionnariat. La loi Florange proposait déjà des droits de vote double aux actionnaires qui restent au capital plus de deux ans. On a ainsi diverses tentatives pour restaurer une forme de correspondance entre le degré d’engagement et le droit d’exercer un poids sur les décisions stratégiques, et cela va dans le bon sens. Si les actionnaires s’inscrivent dans une forme de collectif et habilitent les dirigeants à décider à leur place, ils sont légitimes pour évaluer les décisions. On peut aussi travailler sur des formules d’association différentes en jouant sur les statuts. Dans les activités où le régime d’innovation est très intensif et où le risque de voir les compétences devenir obsolètes permanent, la pérennité de l’entreprise passe par sa capacité à investir régulièrement. On peut cependant conserver un actionnariat fluide tout en essayant de préserver une orientation stratégique comme le proposent les entreprises à mission. Le statut permet alors de garder un cap malgré le changement d’actionnaire.

*Quel est l’intérêt du statut d’entreprise à mission ou de société à objet social étendu ?*

Le principe de l’entreprise à mission est de dire qu’on réintègre au sein du contrat de société ce qui fait le projet de l’entreprise et ce qu’elle vise à créer. On a besoin de penser l’entreprise quand on veut développer des ressources qui n’existent pas sur le marché. Si on inscrit dans le contrat de société ce que l’on cherche à produire ensemble, c’est une manière de faire émerger une définition de l’entreprise sur le plan juridique.

***K.L. :*** L’autre intérêt est que le fait de stabiliser cet objet sous forme juridique permet de crédibiliser l’engagement de l’entreprise dans la prise en compte stratégique de cette mission. En matière de RSE, inscrire un objet dans les statuts autre que la seule maximisation de la rentabilité du capital force les actionnaires à y souscrire et résout les problèmes d’injonction contradictoire entre la pression de l’actionnariat et la démarche RSE.

***B.S. :*** On a souvent pensé que la démocratie dans l’entreprise passait par un droit de vote pour tous ou des représentations équilibrées. Ce n’est pas forcément exclusif, ce sont des voies qu’il faut pousser, et nous sommes favorables à la co-détermination. Mais toutes les parties prenantes ne peuvent pas être représentées, notamment les générations futures par exemple, donc cela ne peut pas être parfaitement démocratique. Les entreprises à mission désignent les parties prenantes qu’elles veulent servir, ce qui donne à celles-ci un droit de participation et une légitimité pour questionner l’entreprise sur son activité.

*Comment se crée la répartition des pouvoirs en pratique ?*

***K.L. :*** La définition de la mission permet de déterminer quelles sont les parties prenantes à prendre en compte dans la gouvernance. Nous proposons par exemple la création d’un « Conseil de mission » composé de parties prenantes ou de personnalités qualifiées pertinentes pour évaluer la réponse de l’entreprise à sa mission. Dans le cas de Nutriset par exemple, une société qui s’est donnée pour mandat de lutter contre la malnutrition des populations vulnérables, il a été créé un comité de gouvernance spécifique qui rassemble des experts de l’objet social fixé, et qui est distinct du conseil d’administration. On y trouve notamment un représentant du milieu humanitaire, qui a une expertise très forte en matière de malnutrition et un regard externe sur la stratégie de l’entreprise. L’un des grands intérêts d’avoir ce type de conseil est de pouvoir débattre des alternatives stratégiques posées à l’entreprise dans le respect de l’objet social qu’elle s’est donné.

***B.S. :*** L’entreprise doit pouvoir se définir une orientation, mais aussi définir comment le respect de celle-ci va être évalué. Elle demeure une société anonyme classique, mais à partir du moment où la mission est définie, le respect de l’engagement et la conformité de la stratégie doit être évaluée par les parties prenantes les plus à mêmes de juger sur ces questions.

*Quel rôle peut-on attendre du développement des entreprises à mission dans la réponse aux besoins sociaux, face à la puissance publique ou aux ONG ?*

***K.L. :*** Une première réponse est de dire que pour les entreprises qui participent déjà à prendre en charge certains types de problèmes sociétaux, le modèle de l’entreprise à mission crédibilise leur engagement. Sans soutenir que tous les besoins sociaux pourraient être pris en charge par les entreprises, un tel modèle permet d’envisager de nouveaux types de partenariats ou d’interaction entre entreprises, collectivités publiques, ONG, etc. Ensuite, il n’y a pas une liste finie des problèmes sociétaux et environnementaux : l’évolution technologique et sociétale fait régulièrement apparaître de nouveaux enjeux, de nouveaux communs à protéger, de nouveaux possibles. Il faut donc favoriser la capacité des entreprises à identifier des « inconnus désirables », c’est-à-dire des façons de concevoir les futurs souhaitables, dont on ne connaît pas encore tous les contours, mais qui génèrent une attraction suffisante pour qu’on ait envie d’y travailler collectivement. Précisément, il s’agit d’expliciter les futurs souhaitables particuliers auxquels l’entreprise se propose de contribuer.

***B.S. :*** On voit souvent l’Etat ériger des listes de problèmes, mais notre point de vue est que les entreprises peuvent identifier leurs propres espaces d’intérêt collectif. Ensuite il n’y a pas qu’un statut qui puisse être légitime. On observe aux Etats-Unis des entreprises de type *benefit corporation*, dont on évalue l’action selon tous les critères ESG, et des SPC, *social purpose corporation*, entreprises à objet social étendu, qui poursuivent un but particulier. On penche plutôt vers cette seconde voie, où on laisse les associés définir leur mission, à ceci près qu’on juge souhaitable que les conditions de mise en œuvre de la mission soient approuvées par les parties engagées dans cette mission. Ainsi, pour Nutriset, les parties du type ONG sont associées aux décisions, qui demeurent une prérogative des associés mais sont critiquables par les parties engagées.

*Comment s’articule reporting et besoin d’éthique dans la chaîne de production et mission de l’entreprise ?*

***B.S. :*** Il y a deux problèmes dans cette question. Nous pensons que la RSE ne suffit pas car elle n’engage que le management et les salariés mais pas ceux qui vont les évaluer. Si l’entreprise s’engage à faire quelque chose, il faut rendre la mission opposable. L’aspect légal est très important. Ensuite, l’entreprise doit se fixer un mode d’évaluation qui lui soit propre, et inscrire dans le droit que son rôle n’est pas seulement de faire du business en respectant une norme de bon comportement, mais d’obtenir des résultats dans un domaine particulier.

***K.L. :*** En se fondant sur ce qui se fait avec la RSE classique, on peut faire l’hypothèse qu’on dispose déjà des moyens d’évaluation permettant de reconnaître ce qu’est un impact positif aujourd’hui. Cependant, les instruments de mesure ne sont pas suffisants pour résoudre cette injonction parfois contradictoire entre enjeux éthiques et intérêts des actionnaires. Et par ailleurs, de la même façon qu’on n’a pas une liste définie des problèmes, on n’a pas une liste définie des impacts. Définir une mission, c’est prendre en compte le fait qu’on va avoir des résultats qui ne sont pas tous dans les grilles de mesure des impacts.

*Cette volonté de « civiliser » le capitalisme passe-t-elle par une conversion des individus ou par des innovations législatives et quelle est la part des deux ? N’y a-t-il pas une bataille idéologique à gagner au préalable ?*

***B.S. :*** Absolument, c’est pour cela que ça doit rester une option facultative. Cela dit, si tout cela repose sur les individus et leurs engagements, l’intérêt de proposer un cadre de droit est que cela peut jouer sur les représentations. Tant que l’on voit l’entreprise uniquement comme un acteur à but lucratif, c’est un modèle cognitif difficile à dépasser. Un nouveau modèle de droit peut permettre de changer les représentations.

*Au sujet de la proposition de créer le statut d’entreprise à objet social étendu, certains affirment qu’on ne peut pas définir un objet social immuable dans les statuts car l’entreprise est, par nature, mouvante. Que pensez-vous de cette critique sur la complexité de l’entreprise et de l’objet social ?*

***K.L. :*** L’enjeu est bien sûr de penser des procédures de révision de l’objet social. Dans ce qui existe déjà comme statut de ce type, il faut rassembler 2/3 des droits de vote pour le modifier. Mais il faut aussi définir un objet social qui ne soit pas restrictif, qui en renvoie à une mission à caractère « générique », c’est-à-dire qui appelle à développer des innovations pour une variété de futurs possibles. A partir d’une formulation précise du champ d’innovation que le collectif souhaite explorer, on peut alors développer des actions variées. Pour Nutriset par exemple, l’objectif est d’apporter des solutions efficaces aux problématiques de nutrition et de malnutrition, cela ne place pas l’action particulière de Nutriset obligatoirement dans le secteur agroalimentaire, et on peut envisager une variété de nouvelles activités possibles. En somme, il s’agit davantage d’un engagement à innover, sur le long terme, que d’une obligation à effectuer des activités ou à réaliser des impacts précis.

1. Pour en savoir plus : <https://www.fairwear.org/>. [↑](#footnote-ref-1)
2. Pour en savoir plus : <http://www.ethique-sur-etiquette.org/>. [↑](#footnote-ref-2)
3. Karl Polanyi, *La Subsistance de l’homme. La place de l’économie dans l’histoire et dans la société*, Paris, Flammarion, « Bibliothèque des Savoirs », traduit et présenté par Bernard Chavance, 2011. Pour un rappel de la thèse de K. Polanyi, on peut lire l’article suivant : <http://www.laviedesidees.fr/La-societe-contre-le-marche.html>. [↑](#footnote-ref-3)
4. LAVILLE, J.-L. ; CATTANI, A. D. (sous la direction de). 2006. Dictionnaire de l’autre économie, Paris, Gallimard. [↑](#footnote-ref-4)
5. Yunus M., Moingeon B. et Lehmann-Ortega L., “Building social business models: lessons from the Grameen experience”, Long Range Planning [↑](#footnote-ref-5)
6. Anne Salmon est professeur de sociologie à l’université de Lorraine (site de Metz) et chercheuse au Laboratoire Lorrain de sciences sociales (2L2S). Consulter : https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2009-1-page-51.htm. [↑](#footnote-ref-6)
7. Petróleo Brasileiro S.A - Petrobras est une [entreprise d'État](https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_d%27%C3%89tat) [brésilienne](https://fr.wikipedia.org/wiki/Br%C3%A9sil) de recherche, d'extraction, de raffinage, de transport et de vente de pétrole. Après avoir connu la plus grande augmentation de capital de l’histoire et avoir été classée parmi les 15 plus grandes entreprises au monde en 2014, le cours de ses actions s’est effondré suite à *l’affaire Petrobras* ou *Lava Jato*, un scandale de corruption qui impliqua une partie de l’élite politique brésilienne. [↑](#footnote-ref-7)
8. Société coopérative d’intérêt collectif : Le fonctionnement des SCIC est très proche de celui des SCOP : la gestion est démocratique (« une personne = une voix ») et le mode de fonctionnement ne privilégie pas la lucrativité. L’entreprise appartient là aussi aux salariés, mais pas seulement, et c’est là qu’est l’originalité des SCIC, puisque le capital peut être détenu également par les bénéficiaires de l’activité (les clients, les usagers, les fournisseurs) et par une troisième catégorie d’actionnaires regroupant des collectivités locales, des bénévoles, des financeurs, etc. [↑](#footnote-ref-8)
9. #  *Réinventer le progrès. Entretiens avec Laurent Berger et Pascal Canfin*, propos recueillis par Philippe Frémeaux. Les petits matins, 2016.

 [↑](#footnote-ref-9)
10. A. Deneault, *De quoi Total est-elle la somme ?*, Ecosociété, 2017. [↑](#footnote-ref-10)
11. Lieu du World Economic Forum. [↑](#footnote-ref-11)
12. Pour en savoir plus : <https://fr.fsc.org/fr-fr>. [↑](#footnote-ref-12)
13. **S. George, *Les usurpateurs. Comment les entreprises transnationales prennent le pouvoir*.** Traduit par : Myriam Dennehy. Seuil, 2016. [↑](#footnote-ref-13)
14. Il faut préciser que l’opinion exprimée dans le cadre de cette question n’est pas portée par le CCFD - Terre Solidaire, qui n’a pas de position officielle dessus. [↑](#footnote-ref-14)
15. Gaël Giraud, Cécile Renouard « Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local. Le cas des pétroliers au Nigeria », *Revue française de gestion* 2010/9 (n° 208-209), p. 101-115. [↑](#footnote-ref-15)
16. Un mémorandum d'entente (en anglais *memorandum of understanding* – *MoU*) est un document décrivant un [accord](https://fr.wikipedia.org/wiki/Accord) ou une [convention](https://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_%28droit%29) bilatérale ou [multilatérale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Multilat%C3%A9ralisme) entre ses parties. Elle déclare une convergence d'intention entre les différentes parties, indiquant une ligne d'action commune. Il est souvent utilisé dans les cas où les parties n'ont pas impliqué un engagement juridique ou bien dans des situations où les parties ne peuvent pas créer une entente ayant force exécutoire. [↑](#footnote-ref-16)
17. Cet indicateur a été évoqué notamment dans le rapport 2015 de l’Idies et de l’Institut Veblen réalisé par Géraldine Thiry et Adeline Guéret sur la question des nouveaux indicateurs de richesse. Pour télécharger le rapport : <http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-4168_fr.html>. [↑](#footnote-ref-17)
18. Isabelle Ferreras, « Gouverner le capitalisme ? », PUF, septembre 2012 [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://tnova.fr/rapports/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite> [↑](#footnote-ref-19)
20. Favereau Olivier, *Entreprises : La Grande Déformation*, Parole et Silence (Ed.) 2014. [↑](#footnote-ref-20)
21. Roger Baudoin (ed.), *L’entreprise, Formes de la propriété et Responsabilités sociales,* ouvrage collectif, Paris, Collège des Bernardins, 2012 [↑](#footnote-ref-21)
22. [**Blanche Segrestin**](https://lectures.revues.org/7555)**,**[**Armand Hatchuel**](https://lectures.revues.org/7556)**, Refonder l'entreprise**, Paris, Seuil, coll. « La république des idées », 2012 [↑](#footnote-ref-22)