

Loi « PACTE » : quelle « raison d'être » pour l'entreprise ?

Thomas Coutrot, économiste, auteur de « Libérer le travail »

Nicole Notat, l'ancienne patronne de la CFDT, et Jean-Dominique Sénard, l'actuel patron de Michelin, ne sont pas des révolutionnaires. Dans leur rapport sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », ils ne s'attaquaient pas vraiment au criant déséquilibre des pouvoirs qui prévaut au sein des entreprises. Ils s'efforçaient seulement d'inciter les dirigeants, par des dispositions essentiellement symboliques, à prendre en compte d'autres objectifs à côté du profit. Pourtant, contrairement à la communication gouvernementale, le projet de loi PACTE révélé le 18 juin a largement dépouillé leurs propositions de leur modeste contenu.

Le rapport Notat-Sénard suggérait une très modeste augmentation du nombre d'administrateurs salariés dans les grandes entreprises, pour qu'il approche les 20 % (contre 50 % dans les grandes entreprises allemandes). L'augmentation proposée par PACTE est encore en deçà. Mais le plus étonnant est la minutie avec laquelle, suite au lobbying intensif du Medef et de l'AFEP (qui représente les entreprises du CAC 40), les trois propositions qui entrouvraient la porte à un possible pluralisme des objectifs de l'entreprise ont été défigurées ou censurées.

On sait que l'entreprise n'existe pas dans le droit français, qui ne connaît que la société constituée par les actionnaires. Nombre d'acteurs de ce débat préconisent la reconnaissance juridique de l'entreprise: reconnaître qu'elle est une aventure collective qui ne se réduit pas aux apporteurs de capitaux est une condition pour qu'un véritable partage du pouvoir puisse être envisagé.

Le rapport Notat-Sénard n'allait pas si loin. Il se contentait d'évoquer « l'intérêt propre de la société » : « la société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Patatras n° 1 : le projet de loi PACTE, reprenant cette proposition du rapport, en évacue « l'intérêt propre » pour revenir au très classique « intérêt social », c'est-à-dire celui des actionnaires de la société.

Deuxième audace, plus significative, de Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard : imposer aux entreprises dotées d'un conseil d'administration l'obligation de définir et de poursuivre une « raison d'être de l'entreprise » qui se réduirait sans doute pas au seul profit. Même si le rapport ne prévoyait aucun mécanisme précis pour contrôler l'application de cette « raison d'être », c'en était déjà trop pour le Medef. Patatras n° 2 : dans PACTE la définition d'une « raison d'être » est purement facultative.

Troisième audace : définir un nouveau statut juridique « d'entreprise à mission », pour les entreprises « pionnières », afin de formaliser davantage les engagements pris et leur contrôle *a posteriori*, en particulier par la mise en place d'un « comité d'impact » (de composition libre) chargé d'évaluer si la stratégie suivie par la direction est conforme à la mission (ou raison d'être) d'ordre qualitatif définie par les statuts de l'entreprise. Patatras n°3 : l'entreprise à mission et son comité d'impact ont tout simplement disparu du projet

## PACTE.

Les propositions Notat-Sénard reflétaient l'inquiétude d'une partie de la classe dirigeante devant la perte de légitimité de la gouvernance actionnariale, cette doctrine qui veut que l'entreprise soit dirigée dans l'intérêt exclusif de ces actionnaires. Les modifications suggérées dans le code civil et le code du commerce voulaient signaler aux dirigeants la possibilité de prendre légitimement en compte d'autres objectifs que le seul profit. C'est visiblement déjà trop pour un gouvernement sous influence de l'aile intransigeante, visiblement majoritaire, du patronat.

Pourtant, si l'on voulait véritablement libérer l'entreprise et le travail de la dictature du court-terme imposée par la finance, définir une « raison d'être » de l'entreprise serait un premier pas utile. Non pas une mission creuse comme celle proclamée par Coca-Cola (« Refresh the world ! ») ou la plupart des multinationales, mais une ambition collective et co-élaborée qui reflète l'identité propre de l'entreprise. Les récentes expériences autour de « l'entreprise libérée » - ou plutôt de « l'entreprise autogouvernée »<sup>1</sup>, pour utiliser un terme plus rigoureux - sont riches d'enseignements à cet égard. Examinons-en quelques-uns.

Tout d'abord les auteurs de référence en la matière – Frédéric Laloux ou Brian Robertson – placent la « raison d'être » au cœur de leur vision organique de l'entreprise : celle-ci est « un champ d'énergie, un potentiel qui émerge, une forme vivante qui transcende ses parties prenantes à la poursuite de la raison d'être évolutive qui lui est propre ». Pour survivre et se développer, une entreprise doit trouver sa place dans le monde, elle doit lui offrir un potentiel créateur qui résulte de son histoire propre, de sa culture, de l'expérience de ses salariés, de ses partenariats et relations avec ses clients et fournisseurs... Ainsi FAVI, sous-traitant automobile et parangon français de l'entreprise autogouvernée, s'est donné deux raisons d'être : fournir un travail qui ait du sens à Hallencourt, dans le Nord; et « aimer ses clients ». Patagonia, le fabricant de vêtements de sport, veut « fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre impact environnemental, utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale ».

Deuxième aspect majeur : dans l'entreprise autogouvernée, les équipes et les personnes disposent de la plus large autonomie pour les nombreuses décisions qui leur reviennent. Et c'est cette « raison d'être » de l'entreprise qui donne un horizon de sens à leur travail, qui leur dit de quoi elles doivent prendre soin. Elle oriente à chaque instant leurs décisions, souvent sollicitées dans des organisations fondées, comme les systèmes vivants, sur le principe de subsidiarité. Tout le contraire de l'actuel modèle du « lean management » qui repose, malgré ses pétitions de principe, sur l'obsession mécaniste du contrôle par en haut, détruisant le pouvoir d'agir et la santé des salariés.

Troisième aspect, celui-là paradoxal : ces expériences, aussi sincères et étonnantes soient-elles parfois, n'ont guère émergé dans des coopératives de production mais dans des PME dirigées par des patrons charismatiques et inspirés, décidant seuls de la raison d'être de leur entreprise. Cette « libération » paternaliste n'est pas assimilable par des groupes cotés en bourse et/ou soumis à la prédation des marchés financiers, comme le montrent

plusieurs exemples récents (Poult, Auchan...). Mais elle n'offre pas non plus de perspective pour les partisans de l'émancipation : la liberté ne s'octroie pas, elle se conquiert. Il nous faudra penser à la fois de nouvelles organisations du travail et de nouvelles gouvernances des entreprises qui instituent un véritable partage du pouvoir.

L'enjeu pour le mouvement social et syndical est désormais de s'emparer sans crainte de ce débat et de faire prévaloir une vision de l'entreprise tournée vers la qualité du travail et de ses effets sur le monde - effets sociaux, démocratiques et écologiques - qui préserveront ou détruiront la possibilité d'une vie décente sur Terre. Pour que la logique aveugle et indifférente du travail abstrait et des objectifs chiffrés cède la place à celle du travail vivant.