



Responsabilité et rentabilité : une redéfinition des équilibres ?

Session de travail du Think Tank du 6 mars 2024

En 2024, la loi PACTE a cinq ans. Promouvant dans un double mouvement la croissance et un meilleur partage de valeurs, elle réinterroge la responsabilité des entreprises. Avec, au cœur, une question cruciale : l'impact est-il porteur d'un business model solide et pérenne ?

Amélie de Montchalin, ancienne députée et ministre, actuelle représentante permanente de la France auprès de l'OCDE, et David Dupont-Noel, directeur général adjoint de Deloitte France et responsable audit & assurance, en débattent.

Quelle est votre définition de l'impact, notamment dans le sillage de la loi PACTE ?

Amélie de Montchalin : A mes yeux, l'impact est l'inverse de la détérioration. Quand une entreprise vise l'impact, elle cherche à ne pas abîmer l'emploi, le tissu social, l'environnement, les liens sociaux... Je dirais donc que l'impact est d'abord synonyme de « ne pas nuire ».

Cette définition par la négative a le mérite de simplifier les termes du débat, de les rendre très opérationnels pour les dirigeants, administrateurs, hommes politiques. En parallèle, est-ce que l'impact crée de la valeur ? Il est vrai que cette question était posée par la loi PACTE. Un point me semble très moteur ici : la réaffirmation par la loi que l'entreprise a des missions, que son utilité sociale dépasse les produits qu'elle fabrique, les services qu'elle apporte, ses emplois directs ou indirects... Cela a permis de porter un discours positif sur l'entreprise, sans pour autant être naïf.

David Dupont-Noel : Je rappellerais également que la loi PACTE visait en premier lieu une simplification administrative. Est-ce un levier de création de valeur en soi ? Le temps nous aidera à répondre à cette question. C'était en tout cas un sujet d'importance au regard de l'empilement des réglementations.

Sur le volet de la contribution sociétale ou environnementale, aujourd'hui nous comptons 1 200 entreprises à missions en France, dont un seul groupe du Cac 40. Ce sont donc plutôt les PME qui se sont emparées de l'enjeu. Mais la question agite bien les entreprises de toutes tailles. Ensuite, je vois aussi un grand mérite à cette loi dans le fait qu'elle ait cherché à réconcilier l'opinion française avec l'idée que les entreprises ont en elles-mêmes une valeur positive. L'implication du politique est souvent évoquée pour orienter les actions des entreprises vers plus de responsabilité. Mais jusqu'où peut ou doit aller la réglementation publique ? ➤

A. de M. : Il me semble que le politique fait erreur quand il demande aux entreprises de régler des problèmes géopolitiques. Par exemple, lorsque certains aujourd'hui ont la tentation de faire de l'OCDE un OTAN économique, en donnant aux relations commerciales un mandat largement pensé comme un outil géopolitique voire de défense.

Néanmoins, le rôle du politique est bien de limiter ou encadrer certaines pratiques de la vie des entreprises. Il a, en effet, à encourager une forme de cohérence entre les objectifs démocratiques, collectivement assignés et en ligne avec l'intérêt général, et la manière dont les acteurs individuels et collectifs agissent. Par exemple, l'État ne peut pas lancer un vaste plan de prévention en santé, si les entreprises dégradent de leur côté la santé de leurs salariés ou des citoyens avec leurs activités.

Autre mission pour le politique : garantir un équilibre dans la concurrence. Et cela, notamment, en s'assurant que les petites entreprises aient les moyens, au même titre que les grands groupes, d'appliquer les réglementations et d'innover. Là aussi, il est question de cohérence : une démocratie ne peut pas économiquement laisser prospérer des situations de rente.

D. D.-N. : À l'heure de la globalisation et de la financiarisation de l'économie, le politique a encore beaucoup de champs d'investigation et de pertinence devant lui. Tout d'abord, par son pouvoir à corriger les excès. En matière fiscale, [la directive pilier 2](#) en est un brillant exemple. En visant un taux minimal de 15 % d'imposition pour les groupes nationaux et internationaux d'envergure, il crée ainsi plus d'égalité dans les pratiques commerciales des différents pays.

L'acteur public est également en première ligne sur les sujets de protection – et tout particulièrement sur les risques émergents sur lesquels les entreprises n'ont pas la pleine maîtrise. Par exemple, dans le domaine de la cybercriminalité.

Enfin, le politique agit comme une vigie. Il est de son rôle de tirer le signal d'alarme sur certains thèmes qui requièrent une mobilisation de tous autour d'une règle commune – le CSRD pour l'environnement ou la régulation des cryptomonnaies afin d'éviter le blanchiment d'argent en sont des illustrations.

Un exemple d'impact des entreprises : la mobilisation de la finance privée au service du développement des pays africains. Quels sont les leviers et les freins identifiés ?

A. de M. : Prenons le cas des investissements pour le climat (dans des infrastructures d'énergie verte, notamment). Il s'agit d'enjeux où responsabilité et rentabilité peuvent cohabiter. En premier lieu, car il y a énormément de besoins et donc d'importantes opportunités d'investissements, qui permettent par exemple de valoriser les tonnes de CO₂ évitées sur le marché européen. Mais le résultat est aussi à regarder du point de vue de notre survie collective. En effet, à quoi servirait que la France et l'Europe soient absolument exemplaires dans leurs politiques climat si le reste du monde continue de polluer à large échelle faute de moyens pour réaliser la transition climatique ? En termes d'efficacité, l'action par-delà les frontières de notre continent s'avère tout à fait pertinente.

Mais il s'agit d'un agenda complexe, car très technique, et comportant de nombreux freins. Les premiers d'entre eux sont liés à la perception du risque au regard des attentes des actionnaires, des obligations de reporting ou encore des exigences des agences de notation qui n'encouragent de fait l'investissement que vers une quarantaine de pays sur les 190 qui existent.

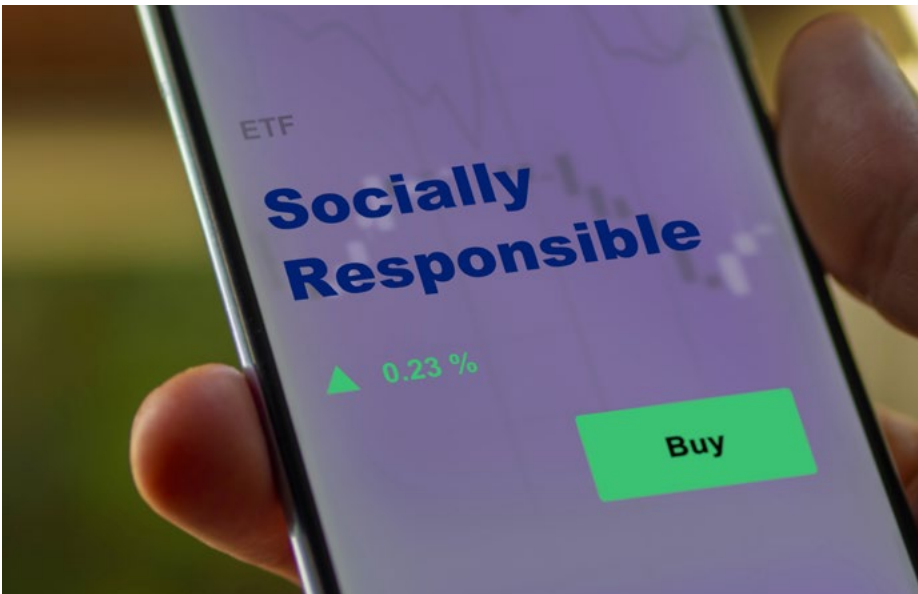
Ensuite, il faut cesser d'opposer développement économique et climat. Or, sur ce point, les cadres en vigueur ne sont pas adaptés. Les institutions internationales ont en effet été mises sur pied à une époque où ces questions ne se posaient pas en ces termes. À l'instar du FMI et de la Banque mondiale qui ont été créés dans l'immédiat après-guerre avec des objectifs de développement, mais pas de mandats verts. Ces organisations qui définissent notre architecture financière internationale sont nées à une époque où la décolonisation n'avait pas eu lieu, où la répartition des richesses était différente, où les enjeux environnementaux n'étaient pas au centre des discussions des acteurs publics et privés. De même, à l'OCDE, nous avons un levier : les traités d'investissement.

« À quoi servirait que la France et l'Europe soient absolument exemplaires dans leurs politiques climat si le reste du monde continue de polluer à large échelle faute de moyens pour réaliser cette transition climatique ? »

Amélie de Montchalin

« À l'heure de la globalisation et de la financiarisation de l'économie, le politique a encore beaucoup de champs d'investigation et de pertinence devant lui. »

David Dupont-Noel



Ceux-ci ont rendu possibles des investissements extérieurs à grande échelle en Asie. Nous avons donc un outil qui a fait ses preuves, mais qui ne sont pas encore assez déployés en Afrique.

Enfin, notons que depuis 2008 (et Bâle III), il existe une régulation prudentielle mondiale qui a indéniablement augmenté la stabilité financière, mais a indirectement ralenti les flux d'argent entre pays de l'OCDE et le reste du monde. Ainsi, à la demande du Président de la République, et avec une équipe de juristes et d'économistes français et internationaux, nous travaillons à voir quels ajustements sont nécessaires pour permettre à l'argent privé de dépasser ces « frontières » de l'OCDE de manière sécurisée.

Peut-on dire que les entreprises ont des devoirs en termes d'investissement ?

D. D.-N. : De mon point de vue, l'entreprise n'a pas le devoir d'investir dans un endroit en particulier. Sa première responsabilité est avant tout d'assurer sa bonne gestion. Ensuite, il me semble que les devoirs de l'entreprise sont essentiellement d'ordre moral : dans sa politique salariale, environnementale, commerciale... Et par nature, un devoir n'est pas une obligation. Il s'agit de ce que l'on pense être bien pour sa communauté ou son écosystème large, par-delà le seul diptyque collaborateurs-actionnaires.

A. de M. : Pour compléter, j'inviterais à ne pas sous-estimer le rôle de *soft power* de certaines organisations supranationales pour orienter les devoirs des entreprises. À cet égard, je citerais le réseau de points de contact nationaux (PCN) pour la conduite responsable des entreprises de l'OCDE. Il s'agit d'instances de médiation qui peuvent être saisies par des salariés, syndicats, ONG, etc., qui jugent qu'une entreprise multinationale n'a pas respecté son devoir de « ne pas nuire ». Leur pouvoir n'est pas judiciaire, mais ces PCN ont la capacité à proposer des plans de remédiation pour retrouver une conduite responsable dans les entreprises.

« Les organisations publiques qui définissent notre architecture financière internationale sont nées à une époque où la décolonisation n'avait pas eu lieu, où la répartition des richesses était différente, où les enjeux environnementaux n'étaient pas encore au centre des discussions des acteurs publics et privés. »

Amélie de Montchalin

« Un devoir n'est pas une obligation. Il s'agit de ce que l'on pense être bien pour sa communauté ou son écosystème large, par-delà le seul diptyque collaborateurs-actionnaires. »

David Dupont-Noel

Le mot de la fin

Les entreprises responsables peuvent-elles vraiment être rentables ?

David Dupont-Noel

« L'échelle de temps est importante. À court terme, si on considère les investissements parfois massifs demandés pour relever les défis environnementaux et sociétaux, la réponse pourrait être assez mitigée. En revanche, dans une perspective de long terme, je reste convaincu que la responsabilité est créatrice de valeur. À la condition néanmoins que les pouvoirs publics et les écosystèmes n'aillent pas trop vite sous peine d'asphyxier les entreprises. Il s'agit de l'un des risques majeurs identifiés aujourd'hui. »

Amélie de Montchalin

« Cet horizon de temps et le rythme de la transition sont effectivement cruciaux. J'insisterais également sur le rôle des diplomates et des instances de coopération internationale. Car, dans un monde ouvert, mondialisé, les accords multilatéraux et la normalisation à l'échelle mondiale sont primordiaux pour créer des règles du jeu équitables. C'est une condition essentielle pour que la responsabilité sociétale et environnementale que nous visons ne soit vécue comme un frein à la performance des entreprises. »

Confiance & Gouvernance

Fondé en 2017 par Deloitte, le cercle de réflexion Confiance & Gouvernance rassemble une quarantaine d'administrateurs et de décideurs se réunissant régulièrement lors de séances de travail. Engagé sur la trajectoire des entreprises sur le long terme, il promeut les administrateurs comme véhicules de la confiance au sein des organisations.