

01 _ 2022

RAPPORT

L'urgence

du temps long

**Un nouveau rapport
État/entreprises
pour une prospérité durable**

_Pascal Demurger


Fondation
Jean Jaurès
ÉDITIONS

Pascal Demurger est directeur
général de la Maif.
Il s'exprime dans ce rapport à titre
personnel et non au nom de la Maif.

Synthèse

Nul, de bonne foi, ne peut guère aujourd'hui ni dénier la gravité et l'urgence des défis sociaux et environnementaux dans notre société, ni réfuter les contraintes lourdes qui pèsent sur l'État comme sur les entreprises dans un contexte de concurrence internationale totalement ouverte. La réconciliation de ces contraintes économiques et de l'urgence à agir devrait être au cœur du débat public.

On imagine, même si l'on peine encore à en dessiner les contours, l'ampleur de la transition qu'il nous faut désormais opérer, transition en forme de révolution même. La crise sanitaire a, d'une certaine manière, servi de répétition générale. À la faveur de cette dernière, la puissance publique, engluée depuis des décennies dans une crise de récit et de résultats, s'est vu restaurée dans sa pleine capacité d'action et la notion de « bien commun » s'est affirmée aux yeux de tous en plaçant la santé au-dessus de toute autre considération. Mieux, les dogmes d'hier, que l'on croyait intangibles, ont cédé face à l'urgence, le « quoi qu'il en coûte » supplantant l'orthodoxie budgétaire, la solidarité du plus grand nombre s'imposant à l'individualisme de quelques-uns. Quant aux acteurs économiques, ils ont démontré leur remarquable capacité d'adaptation et de mobilisation ainsi que leur contribution potentielle à l'intérêt général.

C'est bien parce que la séquence a permis d'aligner les intérêts et les consciences qu'il nous faut aujourd'hui accélérer en repensant en profondeur nos objectifs et notre méthode pour les atteindre. Une prospérité durable est possible. Elle est même à portée de main si nous savons réinventer les relations entre la puissance publique et les acteurs privés, entre l'État et la société civile, entre le pouvoir politique et les forces économiques. À l'État de fixer l'ambition et aux entreprises de mettre en œuvre les solutions. Tel est, pour demain, l'enjeu d'un nouveau contrat entre celles-ci et celui-là d'un pacte commun pour un impact massif. Alors, quelles mesures prendre pour inciter, sans contraindre, chaque entreprise à se

mettre au service d'un projet de société supérieur, démocratiquement défini ?

Deux révolutions majeures doivent nous permettre d'aboutir à un engagement plus puissant des entreprises. La première consiste, pour les pouvoirs publics, à distinguer les acteurs économiques selon leur comportement. Comment imaginer que, demain, soient encore traitées de la même façon des entreprises adoptant des démarches vertueuses et d'autres continuant de faire peser sur la société le coût de leurs nuisances ? Celles qui ont placé la question de leur impact positif au cœur de leur stratégie et celles qui ne cherchent même pas à limiter leur impact négatif ? Les leviers d'incitation pourtant ne manquent pas. Ainsi, pour demain, proposons-nous que l'impôt sur les sociétés (dans un premier temps) soit modulé, avec des taux différenciés, à échelle des efforts faits par les entreprises en matière environnementale. À côté de cette fiscalité comportementale étendue, c'est également l'accès aux aides publiques, conditionnées, et aux marchés publics, attribués en mettant sur un pied d'égalité critères environnementaux et critères économiques, qui doit être reconsidéré. Une prime à la vertu et à la responsabilité collective.

Mais pour distinguer de façon rigoureuse et juste les entreprises entre elles, la seconde révolution passe par une redéfinition préalable de ce qui fait leur « valeur ». Ainsi, proposons-nous de réévaluer leur performance à partir de critères autant extra-financiers que financiers visant à leur attribuer un *impact score* global, calculé d'identique façon pour toutes et rendu public, afin de pouvoir orienter les choix des consommateurs et des investisseurs. Relevant d'enjeux collectifs et d'une meilleure prise en compte du long terme, il est également urgent de revoir la gouvernance des entreprises, en l'ouvrant de façon bien plus large et transparente et en favorisant une philosophie actionnariale affranchie d'une logique de rentabilité à court terme.

Les propositions ici présentées sont tout à la fois ambitieuses et réalistes. Elles fournissent une sorte de guide pour l'action, applicable sans délai et n'augmentent pas les prélèvements obligatoires, ni les charges de l'État. Au contraire, passer d'une logique de réparation à une logique de prévention pourrait s'avérer, assez rapidement, être une source d'économie très significative. Comme ce rapport le stipule, certaines pistes s'esquissent déjà. En bien des domaines, un premier pas a été fait qui a permis d'ouvrir une voie. Pourtant de nombreux freins et dogmes demeurent, qu'il faut maintenant faire voler en éclats : si c'est le premier pas qui coûte, c'est bien le second qui compte. Alors, allons-y, l'urgence du temps long a sonné.

Les propositions

Refonder la relation État-entreprises au service d'une prospérité durable

01

Établir un barème de l'impôt sur les sociétés assis sur la part « durable » de leur chiffre d'affaires

02

Conditionner les aides publiques aux entreprises à des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

03

Instaurer un seuil environnemental minimal dans la notation des marchés publics

04

Inscrire dans le droit européen le principe de « l'offre écologiquement et économiquement la plus avantageuse »

05

Réformer les « mécanismes prudentiels » afin d'orienter une part minimale des investissements des banques et assurances vers le financement de la transition écologique

Repenser la valeur de l'entreprise à l'aune de ses impacts environnementaux et sociaux

06

Créer un « *impact score* ESG » des entreprises

07

Ouvrir une réflexion sur l'intégration des normes extra-financières dans la comptabilité des entreprises

08

Mettre en place un « comité des parties prenantes » adossé au conseil d'administration dans les entreprises de plus de 250 salariés

09

Rendre obligatoire une consultation annuelle des assemblées générales des sociétés cotées sur leur politique climatique (« *Say on Climate* »)

10

Moduler les droits de vote des actionnaires en fonction de leur durée de présence au capital

11

Indexer la part variable de la rémunération des dirigeants sur des critères extra-financiers de long terme

12

Créer un grand ministère de la Transition économique et écologique

Introduction

Les dirigeants d'entreprises hésitent souvent à prendre part au débat public. En avril 2019, j'ai néanmoins estimé nécessaire de le faire à travers la publication d'un livre¹, pour témoigner à la fois d'une conviction et d'une expérience. Ma conviction tient à l'idée que, confrontées à une attente sociale de plus en plus forte de la part de leurs clients, de leurs collaborateurs comme de leurs investisseurs, les entreprises n'auraient progressivement plus d'autre choix que celui de s'engager en faveur du « bien commun », en particulier de la préservation de l'environnement et de la cohésion sociale. Mon expérience, issue d'une douzaine d'années à la tête de la Maif, m'a prouvé qu'il était possible de construire un modèle économique qui fasse de cet engagement non plus seulement une contrainte ou un coût supplémentaire, mais une source puissante de performance. La mobilisation du corps social interne et le sens que l'on peut ainsi donner au travail de chaque collaborateur, tout comme l'image de la marque auprès de ses clients et du grand public permettent en effet d'aligner les aspirations des uns ou des autres avec les objectifs et les intérêts de long terme de l'entreprise. Car alors ce qui est bon pour le monde est bon pour l'entreprise.

Avec deux années de recul, je ne renie rien de mon propos d'alors, tout au contraire. Mais, même si des changements majeurs se sont produits dans le monde des entreprises, les choses n'avancent pas au rythme qui serait nécessaire pour faire face aux défis sociaux et environnementaux. Il est urgent d'accélérer la mutation. À cet égard, la crise sanitaire de laquelle nous peinons à sortir constitue une véritable opportunité.

Car les crises majeures opèrent comme des révélateurs, des miroirs grossissants de nos réalités sociales, et, ce faisant, parfois aussi comme des moments de bascule qui modifient, notre représentation du

monde, voire la hiérarchie de nos valeurs. La pandémie actuelle est de cette ampleur. La dialectique du « monde d'avant » et du « monde d'après », malgré l'ironie et le scepticisme qu'elle a fini par susciter, a d'ailleurs rapidement prospéré de façon révélatrice, illustrant un besoin partagé de réinvention du modèle qui est le nôtre. Céder à la tentation, une fois la crise passée, du retour au « *business as usual* » serait d'autant plus condamnable que la crise liée à la Covid-19 est très certainement, pour l'État comme pour les entreprises, une forme de répétition générale de la crise environnementale qui est devant nous. Il nous incombe donc de saisir cette occasion pour définir de nouvelles manières de faire, grâce à l'expérience acquise et à la levée, au cours de ces mois historiques, de puissants verrous idéologiques.

Depuis quelques années déjà, le monde économique se voit progressivement sommé d'assumer une responsabilité « politique » qu'il avait jusqu'ici refusé d'endosser. Après plusieurs décennies de recherche exclusive de profits, une autre boussole a timidement commencé à émerger, celle de la « raison d'être ». Autrement dit, une quête de sens étendue au monde du travail et confortée en 2019 par l'adoption de la loi Pacte. L'attente sociale qui s'exprime puissamment à l'égard des entreprises en matière environnementale et sociale rend leur engagement incontournable, et même de plus en plus indispensable au maintien de leur performance et de leur pérennité.

Symétriquement, à mesure que les entreprises avaient depuis trente ans gagné en taille et en puissance, le monde politique, de son côté, s'était trouvé englué dans une crise de récit et de résultats, comme frappé d'incapacité face à une économie mondialisée et à des enjeux, sociaux et climatiques, perçus comme difficilement surmontables. Or, à ces États

1. Pascal Demurger, *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, La Tour-d'Aigues, L'Aube, 2019.

démocratiques de plus en plus déconsidérés, le virus a offert une revanche inédite : un interventionnisme relégitimé, une autorité retrouvée, une capacité d'action restaurée. Et même une raison d'être réaffirmée, fondée sur de nouveaux dogmes – le « quoi qu'il en coûte » supplantant l'orthodoxie budgétaire, la solidarité plutôt que l'individualisme – et appréhendée comme la transition attendue vers un modèle plus vertueux, dans lequel la création de valeur passe aussi par l'affirmation de valeurs.

Pour autant, l'émergence d'un rôle social de l'entreprise comme le renouveau de la légitimité de l'État ne suffiront pas en eux-mêmes pour affronter les défis de demain. Nous bénéficions d'une opportunité inédite, mais nous incombe dès lors une responsabilité majeure : celle d'instaurer un mode de relation profondément renouvelé entre pouvoir politique et pouvoir économique.

Si le débat sur le rôle économique de l'État s'est longtemps trouvé enfermé entre le faire soi-même et le laisser faire, le contexte nous intime de sortir de cette alternative réductrice. Chaque acteur doit au contraire désormais assumer pleinement le rôle pour lequel il est à la fois le plus légitime et le mieux armé. Ainsi appartient-il au pouvoir politique, fort de sa légitimité démocratique, de fixer le cap de la transition

écologique et sociale et au monde économique, grâce à sa puissance d'intervention et sa capacité d'innovation, de la mettre en œuvre. À l'État la fixation de l'ambition collective, aux entreprises la mise en œuvre des solutions concrètes.

Ce rapport propose une forme d'interaction nouvelle entre puissance publique et entreprises privées, dans laquelle il s'agit moins d'imposer des contraintes à celles-ci afin qu'elles limitent leur impact négatif, que de les mobiliser au service d'un projet de société positif.

En alignant le comportement des entreprises avec ses objectifs environnementaux et sociaux, l'État pourrait alors faire de l'entreprise un accélérateur de la transition environnementale et sociale, pour peu que la représentation de la valeur de l'entreprise soit enrichie par la mesure de son impact à côté de celle de ses seuls profits.

Ce mouvement de fond est à notre portée. En bien des domaines, un premier pas a été fait qui a permis d'ouvrir une voie. Or, si, paraît-il, c'est le premier pas qui coûte, c'est souvent le second pas qui compte. Alors, avançons car l'urgence a sonné. L'urgence, enfin, du temps long.

Refonder la relation État-entreprises au service d'une prospérité durable

De mon expérience de dirigeant d'entreprise, je retiens, peut-être avant toute chose, la puissance de l'alignement. Lorsque les choix des dirigeants, la stratégie de l'entreprise et les aspirations de son corps social sont harmonieusement alignés, alors toutes les énergies convergent vers un même objectif et décuplent l'efficacité collective, sans qu'aucune force de frottement ne vienne freiner ce mouvement.

Peut-on se représenter, par transposition, combien l'État décuplerait l'efficacité de ses politiques publiques s'il incitait les acteurs économiques à soutenir leur mise en œuvre ?

L'incitation, parce qu'elle préserve la capacité d'initiative des entreprises, s'avère le plus souvent bien plus efficace que la contrainte. Elle permet d'éviter deux écueils opposés : d'un côté négliger le comportement des acteurs économiques revient à se priver d'un relais efficace pour les politiques publiques, d'un autre côté réglementer et contraindre ôte à ces mêmes acteurs une liberté d'action, de choix, et conduit inmanquablement à une baisse importante de leur efficacité.

L'incitation conduit à la distinction. Dès lors que toutes les entreprises ne démontrent pas la même responsabilité sociale et environnementale, il est légitime que l'État adopte vis-à-vis de ces dernières une réglementation qui distingue les comportements exemplaires de ceux qui le sont moins. Pour cela, l'État dispose de nombreux outils, afin d'inciter sans contraindre, de la fiscalité, à certaines réglementations sectorielles, en passant par la commande publique ou les aides qu'il accorde.

Révolutionner (en profondeur) la fiscalité des entreprises

Selon la manière dont une entreprise se comporte, dans son activité économique même, en polluant ou en faisant de réels efforts en la matière, en délocalisant ou en créant de l'emploi local, en ayant une stratégie fiscale responsable ou en jouant au maximum des écarts de réglementations et des paradis fiscaux, etc., son impact ne sera pas neutre pour la puissance publique, contrainte de développer des actions correctrices souvent au prix de dépenses considérables.

Il paraît dès lors surprenant que la fiscalité s'applique aux mêmes taux à toutes les entreprises. Surprenant car il serait quand même légitime que les acteurs économiques contribuent enfin de manière distincte aux charges publiques selon les surcoûts que leur activité génère pour la collectivité. Surprenant car la puissance publique, à continuer de réparer plutôt qu'à tenter de prévenir, se trouve confrontée à une équation budgétaire insoluble. Or, bonne nouvelle, la modulation de la fiscalité en fonction du comportement est un outil pleinement utilisable.

La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, dans son article 13, définit bien le cadre traditionnellement fixé à l'impôt : « Pour l'entretien de la force publique, et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable : elle doit être également répartie entre tous les citoyens, en raison de leurs facultés. » L'objectif exclusif est donc de fournir à l'administration les moyens nécessaires à son action, en fonction des capacités contributives de chacun.

Par principe, une mesure fiscale a donc vocation à procurer des ressources aux personnes publiques pour financer leurs activités d'intérêt général. Une fiscalité « incitative » ou « comportementale » a néanmoins vu le jour, ayant comme autre objectif, à côté du prélèvement de ressources, d'orienter le comportement des contribuables dans un sens déterminé.

L'incitation ne se confond pas avec l'obligation : la fiscalité incitative se distingue donc de la sanction pécuniaire qui a pour but non d'orienter, mais de réprimer des comportements. En ne contraignant pas directement l'exercice de leurs activités, la fiscalité incitative présente ainsi un avantage certain pour les entreprises qui s'accommodent plus facilement de mesures qui leur laissent le choix soit de supporter un coût supplémentaire, soit de modifier leur comportement.

Ainsi, l'émergence, depuis la fin du XX^e siècle, d'une fiscalité dite « comportementale » valide-t-elle l'idée qu'il est possible de traiter différemment des acteurs économiques comparables pour des motifs d'intérêt général². Le Conseil constitutionnel a ainsi jugé que des impositions spécifiques ayant pour objet d'inciter les redevables à adopter des comportements conformes à des objectifs d'intérêt général ne contrevenaient pas, par principe, au principe d'égalité devant l'impôt « pourvu que les règles qu'il fixe à cet effet soient justifiées au regard desdits objectifs³ ».

Heureux précédent qui doit aujourd'hui servir de base à la construction d'une imposition totalement repensée : moduler la fiscalité entre les entreprises en fonction de leur impact environnemental et social. D'une taxation de la valeur aujourd'hui, l'impôt deviendrait une incitation à contribuer positivement demain. Ou comment passer de la ponction fiscale à l'aiguillon fiscal.

Les premiers pas d'une fiscalité comportementale

La fiscalité dite « comportementale » – par opposition à la fiscalité « de rendement » – prend forme aujourd'hui à travers des mécanismes divers : taxes environnementales sanctionnant la consommation de produits néfastes pour les écosystèmes, contributions additionnelles pour non-respect de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés, modulation de cotisations en fonction du recours des entreprises aux contrats courts... Toutefois, ces mécanismes d'intégration de ce que les économistes appellent les « externalités » des entreprises demeurent rares. En conséquence, ils représentent une part réduite de la fiscalité et sont, en outre, souvent répercutés sur le prix de vente au consommateur.

À l'échelle européenne aussi, l'idée d'une pénalisation par le coût des externalités environnementales des entreprises s'est peu à peu imposée. Ainsi du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Union européenne (MACF), proposé par la Commission dans son « Paquet climat », le 14 juillet 2021, répondant au besoin de responsabiliser les entreprises et de limiter leurs stratégies d'optimisation : produire ou importer depuis des pays moins-disants sur le plan environnemental doit désormais se quantifier et alourdir les coûts des entreprises et de leurs produits. Ce nouveau mécanisme atténuera ainsi les écarts de tarification du carbone appliqués dans et en dehors de l'Union européenne.

Seul un outil de tarification du carbone européen étendu à de nombreux secteurs (et non pas seulement ceux du fer, de l'acier, du ciment, de l'engrais...) permettra d'aligner les activités des importateurs européens avec les objectifs climatiques communautaires. En dépit de quoi, les contribuables continueront de financer la réparation des conséquences des externalités négatives des entreprises.

2. « L'énoncé du principe d'égalité devant la loi, fondé sur l'article 6 précité, est bien connu : « Le principe d'égalité ne s'oppose ni à ce que le législateur règle de façon différente des situations différentes, ni à ce qu'il déroge à l'égalité pour des raisons d'intérêt général, pourvu que, dans l'un et l'autre cas, la différence de traitement qui en résulte soit en rapport direct avec l'objet de la loi qui l'établit ». Ludovic Ayrault, « Le principe d'égalité en matière fiscale », *Titre VII, Les cahiers du Conseil constitutionnel*, n°4, avril 2020.

3. CC, n° 2000-441 DC du 28 décembre 2000 ; CC, n° 2009-599 DC du 29 décembre 2009.

Second pas : moduler l'imposition des entreprises en fonction de leur impact

Proposition n°1 : Établir un barème de l'impôt sur les sociétés assis sur la part durable de leur chiffre d'affaires

Aujourd'hui assis sur le montant des bénéfices, l'impôt sur les sociétés a un taux qui varie en fonction du chiffre d'affaires. Demain, le taux applicable serait au contraire défini en fonction de la part durable de ce même chiffre d'affaires.

Les travaux relatifs à la taxonomie environnementale européenne en cours doivent aboutir à ce que les sociétés concernées⁴ publient la part durable de leur chiffre d'affaires⁵, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation⁶. À l'avenir, ces travaux devraient donc fournir une base d'orientation des politiques publiques, notamment fiscales, et transformeront le logiciel d'intervention de l'État auprès des entreprises. Nous proposons d'en faire un référentiel cadre pour demain, établi autour d'un principe potentiellement simple : fixer, par exemple, trois tranches de taux d'IS différentes, afin de distinguer les entreprises exemplaires, celles affichant des performances perfectibles et, enfin, celles dont les pratiques demeurent encore source de nuisances pour la collectivité, chacune étant ainsi conduite à contribuer à l'échelle de ces dernières.

L'exemple de l'impôt sur les sociétés est le plus emblématique. Il n'est pas exclusif d'évolutions identiques pour d'autres impôts s'appliquant aux entreprises.

Conditionner (enfin) l'aide publique aux entreprises

Si l'application d'une fiscalité unique, sans distinction des comportements et sans incitation à les modifier, paraît dépassée, l'attribution d'aides à des entreprises qui polluent ou licencient pour délocaliser une partie de leur production est tout simplement incompréhensible.

En France, les aides publiques aux entreprises oscillent autour de 140 milliards d'euros par an⁷. Au 8 décembre 2021, 2 084 aides publiques étaient recensées sur le site aides-entreprises.fr. Ces aides représentent donc un montant significatif à l'échelle de l'économie nationale.

Pourtant, leur encadrement demeure flou. La mission d'information relative à la conditionnalité des aides publiques aux entreprises a ainsi estimé que « l'absence de cadre juridique unifié, la pluralité des contrôles et des tentatives pour améliorer la transparence et l'information⁸ » nourrissent le manque de traçabilité et de contrôle de l'utilisation de ces aides. Il serait ainsi « difficile d'établir une typologie des conditionnalités *ex post* existantes, au regard de leur faible nombre et de leur caractère récent ».

Or, l'opinion peine de plus en plus à comprendre, fort légitimement, que l'État puisse financer l'activité d'une entreprise qui pollue ou qui redistribue des dividendes tout en procédant à un plan social, autant de pratiques ayant un coût environnemental ou social pour la collectivité. À cet égard, les aides aux entreprises doivent, à l'avenir, être conditionnées avec un double objectif de responsabilisation des entreprises et de gestion optimale de la ressource publique.

4. Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088. Les entreprises soumises à l'obligation de publier une déclaration non financière ou une déclaration non financière consolidée. Soit, au sens de la proposition de directive CSR : toutes les entreprises cotées et toutes les grandes entreprises non cotées (plus de 250 salariés). Ainsi que tous les acteurs financiers.

5. Cela sera rendu possible par l'harmonisation des critères permettant de définir si une activité économique peut être considérée comme durable. L'activité doit être concernée par la taxonomie (code Nace), contribuer substantiellement à un des six objectifs définis sans porter atteinte aux autres et respecter les droits sociaux garantis par le droit international.

6. Les entreprises financières devront également publier un ratio reflétant la part des actifs investis dans des activités durables.

7. *Rapport de la mission d'information commune sur la conditionnalité des aides publiques aux entreprises*, n°4040, déposé le 31 mars 2021 à la présidence de l'Assemblée nationale.

8. *Ibid.*

Premier pas : la crise sanitaire a fissuré le droit des aides publiques

Dès 1957, le traité instituant la Communauté économique européenne (CEE) stipule que les aides accordées par les États « sont incompatibles avec le marché commun ». L'objectif de préservation de la concurrence au sein de l'espace européen a ainsi été placé au-dessus de toute autre considération, l'intégration économique étant alors perçue comme le meilleur rempart à la résurgence de la guerre.

Ce droit s'est assoupli d'année en année à travers de multiples exceptions au point d'avoir progressivement perdu sa substance même : 96 % des aides ne sont désormais plus notifiées à la Commission européenne⁹. Pour autant, la question de la conditionnalité de ces aides n'est quasiment pas abordée par les droits nationaux et européen. Aussi, le débat à ce sujet est-il peu nourri et étonnamment récent. C'est généralement l'octroi de crédits importants aux entreprises qui, à l'échelle nationale, relance la controverse, comme ce fut le cas lors du vote du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) fin 2012 ou, tout récemment, avec l'octroi de crédits exceptionnels aux entreprises en réponse aux effets de la crise sanitaire.

Si l'absence de conditions aux crédits d'urgence peut sembler légitime, le débat sur les crédits de la relance économique, fin 2021, ne pouvait, quant à lui, échapper à cette question, s'agissant moins d'un plan de relance que d'une ambition d'opérer une « transition » vers un modèle alternatif. Les parlementaires ont, à cette occasion, décidé de franchir le pas et de fixer des conditions aux aides publiques octroyées aux entreprises de plus de 50 salariés bénéficiaires de ces soutiens¹⁰, imposant à ces dernières de :

- publier un bilan simplifié de leurs émissions de gaz à effet de serre (pour celles qui n'y sont pas déjà obligées) ;

- rendre publiques leurs notes aux indicateurs constitutifs de l'index Pénicaud sur l'égalité professionnelle femme-homme ;
- communiquer au Comité social et économique (CSE) des informations sur le montant, la nature et l'utilisation des crédits accordés.

Bien que nouvelles, ces conditions restent néanmoins modestes. Elles n'ajoutent, par exemple, aucune obligation pour les grandes entreprises en matière environnementale. Surtout, le respect des obligations liées aux aides de l'État, en l'occurrence les crédits de la relance, ne sera vérifié que postérieurement à l'octroi des aides publiques concernées, ce qui est relativement contradictoire avec la notion de conditionnalité. En effet, ce contrôle *ex post* – dont on ne connaît par ailleurs pas les modalités pratiques – ne fait finalement pas de ces conditions des critères d'éligibilité à une aide publique puisque l'État n'examine pas en amont le comportement des entreprises qu'il va aider.

Ce mécanisme crée toutefois un précédent : il est désormais possible de conditionner des aides publiques à un objet autre que celui qu'elles visent – selon le principe de la conditionnalité extrinsèque : « Par exemple, une aide à l'investissement s'accompagne de l'engagement de mettre en place un plan de décarbonation¹¹. »

Le second précédent est européen. Au cours de la crise liée au Covid-19, la Commission européenne a suspendu les règles dédiées aux aides d'État (jusqu'au 30 juin 2022) et engagé en novembre 2021 une révision de celles-ci. Elle entend notamment simplifier le financement public dans certains domaines stratégiques. Le mouvement d'assouplissement du cadre européen des aides d'État se poursuit donc et ouvre ainsi des perspectives pour l'État stratège au niveau national.

9. *Vade-mecum des aides d'État*. Édition 2020, direction des affaires juridiques du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.

10. Amendement n°II-899 d'Alexandre Holroyd (LREM) et de l'ensemble du groupe LREM à l'Assemblée nationale, discuté le 27 octobre 2020 dans le cadre de l'examen en première lecture en séance publique de la mission « Plan de relance » du projet de loi de finances pour 2021.

11. Voir la page 28 du *Rapport de la mission d'information commune sur la conditionnalité des aides publiques aux entreprises*, déposé le 31 mars 2021 à la présidence de l'Assemblée nationale, *op. cit.*

Second pas : mettre en œuvre une conditionnalité rigoureuse des aides publiques

Le mécanisme de conditionnalité adossé au plan de relance est relativement large du fait des types d'aides concernées (prise en charge du chômage partiel, renforcement des prises de participation de l'État, abondement du fonds de solidarité pour les entreprises en difficulté) et des thématiques abordées qui recourent les piliers environnemental, social et de gouvernance.

Toutefois, cet outil ne peut répondre durablement aux attentes qui ont émergé dans le débat public concernant la conditionnalité des aides publiques, et ce à plusieurs titres :

- il est temporaire puisqu'il a été adopté pour l'année 2021 ;
- il ne s'applique qu'à la partie des aides relative au plan de relance ;
- cet ensemble d'obligations ne constitue pas une condition d'octroi de l'aide publique versée mécaniquement.

Proposition n°2 : Conditionner les aides publiques aux entreprises à des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

Dès lors, il conviendrait non seulement de pérenniser et de généraliser le dispositif adopté dans le cadre du plan de relance à l'ensemble des aides publiques, mais également de les conditionner à des obligations préalables. Avec toujours le même double objectif : aligner les acteurs que sont les entreprises avec les ambitions de l'État, notamment en matière climatique, et libérer l'État du coût de leurs externalités négatives.

Ainsi, tout octroi d'une nouvelle aide publique à des entreprises de plus de 500 salariés pourrait être lié demain notamment à la publication d'une trajectoire de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre, et toute reconduction d'une aide à la vérification du respect de cette trajectoire.

L'obligation de publication d'un bilan simplifié d'émissions de gaz à effet de serre pour les entreprises de plus de 50 salariés doit également être la condition minimale d'octroi de toute nouvelle aide. Par ailleurs, les deux autres pans du mécanisme de relance, relatifs à la communication au CSE et à la publication des résultats constitutifs de l'index d'égalité économique femme-homme, devraient devenir des conditions *ex ante* de tout soutien aux entreprises.

Verdir (vraiment) la commande publique

Là encore, l'effet de levier est considérable puisque la commande publique représente 8% du PIB et 200 milliards d'euros par an¹². Conscients de ce poids, les pouvoirs publics, depuis les années 2000, se sont donné pour objectif de la rendre plus responsable. Toutefois, aujourd'hui encore, l'État et les collectivités territoriales, lorsqu'ils attribuent un marché, sont pris dans un carcan et tenus de faire le choix de l'offre « économiquement la plus avantageuse¹³ ». Le critère prix reste donc prépondérant sur toute autre considération (environnement, emploi, social...).

Les acheteurs publics, en faisant le choix d'offres moins chères, mais potentiellement moins vertueuses, privilégient ainsi le court terme en limitant les coûts immédiats, mais certainement pas les futures dépenses réparatrices.

Premier pas : la commande publique est enfin comprise comme un levier d'orientation de l'économie

Si le droit européen de la commande publique constitue un cadre particulièrement contraignant pour les économies nationales, le droit français a

12. Étude d'impact du projet de loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (Climat et Résilience), 10 février 2021.

13. Directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE.

exploité, comme d'autres pays européens, les ouvertures qu'il ménage pour amorcer une responsabilisation des politiques d'achat public. Celle-ci repose sur deux canaux : la définition d'une stratégie nationale et l'évolution du droit.

L'objectif d'achats publics durables a été affirmé dès 2007 via un plan pluriannuel dédié (Plan national d'achats durable, PNAD). Les cibles définies par ces plans en matière d'intégration de clauses environnementales et sociales dans les marchés publics sont d'une ambition relative. Le PNAD 2017-2021 prévoit ainsi que seulement 30 % des marchés publics intègrent une clause environnementale et 25 % une clause sociale à horizon 2021. Et nous sommes en outre bien en deçà de l'objectif puisque, en 2020, seuls 16,8 % des marchés répondaient à la première considération et 12,1 % à la seconde¹⁴. En tout état de cause, la cible de 100 % de marchés publics intégrant une clause environnementale, définie par le dernier PNAD 2021-2025, paraît donc bien lointaine.

Par ailleurs, les dispositions adoptées récemment dans le cadre de la loi Climat et Résilience, qui prévoit notamment que des considérations relatives à l'environnement – et au social dans certains cas – doivent obligatoirement être prises en compte dans les conditions d'exécution d'un marché, et qu'au moins un des critères d'attribution d'un marché intègre les caractéristiques environnementales de l'offre, représentent une avancée supplémentaire, mais bien insuffisante en la matière. Elles devraient certes permettre d'atteindre enfin la cible des 100% de marchés publics intégrant une clause environnementale ; mais rien ne garantit que le critère environnemental ait un poids décisif dans le choix final d'un acheteur public puisque celui-ci définit librement la méthode de notation des critères. Sans cap exigeant, ce dernier sera toujours en capacité de considérer positivement une offre moins coûteuse même si son impact environnemental s'annonce peu ambitieux.

Second pas : faire de l'impact un critère obligatoire en matière d'achat public

Intégrer certaines contraintes dans les politiques d'achat public, c'est pousser les entreprises à adapter leurs pratiques existantes en faveur de la transition écologique et sociale. Or, pour assurer la prise en compte des impacts environnementaux des entreprises dans la commande publique, il sera nécessaire de réformer le droit français et, à terme, le droit européen, puisqu'il en définit les principes directeurs.

Proposition n°3 : Instaurer un seuil environnemental minimal dans la notation des marchés publics

Ce seuil minimal, tout en prenant en compte la diversité des secteurs économiques, devra poser un niveau d'attente suffisamment exigeant et donnera ainsi toute leur dimension aux dispositions de la loi Climat et Résilience. Cette exigence fournira aux marchés publics l'occasion de devenir un moteur de la contribution des entreprises à la transition environnementale.

Proposition n°4 : Incrire dans le droit européen le principe de « l'offre écologiquement et économiquement la plus avantageuse »

Enfin, en matière de commande publique, seule une évolution du droit européen peut réellement inverser la conception que nous avons de ce secteur de l'économie, en donnant la priorité non plus à l'offre « économiquement la plus avantageuse », mais à celle qui est « écologiquement et économiquement la plus avantageuse ». Les processus de décision des acheteurs publics seraient certes bousculés, mais les entreprises répondantes seraient obligées de s'adapter. Par l'enclenchement de ce cercle vertueux, la commande publique n'en serait que plus responsable.

14. Recensement économique de la commande publique – Chiffres 2020, Observatoire économique de la commande publique, octobre 2021.

Faire (complètement) système : embarquer les banques et les assurances

Compte tenu de leur effet d'entraînement sur l'ensemble des économies, les acteurs que sont les banques et les assureurs doivent faire l'objet d'un traitement spécifique. « L'importance économique et sociale de l'assurance justifie l'intervention des pouvoirs publics » : c'est d'ailleurs par ces mots que la Commission européenne introduit sa proposition de modification de la directive Solvabilité II¹⁵, présentée le 22 septembre dernier. Depuis les années 1970 et la mise en place de systèmes de supervision, la puissance publique est en effet légitime à intervenir et à contrôler les banques et les assurances pour en assurer la solidité face à d'éventuelles situations d'exception. La crise des *subprimes* de 2007-2008 a, en la matière, joué un rôle déterminant.

L'objectif principal de ce que l'on appelle les « règles prudentielles¹⁶ » est de vérifier que les entreprises financières disposent d'une quantité et d'une qualité de fonds propres leur permettant de faire face à leurs obligations futures (remboursement de l'épargne collectée, remboursement des assurés en cas de sinistres, etc.) y compris dans l'éventualité d'une catastrophe systémique.

Or, comment qualifier la crise environnementale si ce n'est de catastrophe systémique annoncée ? La situation exige donc que nous nous y adaptions et que nous financions ces adaptations. En l'espèce, les acteurs financiers, par leur force d'investissement, ont à la fois un rôle majeur à jouer de financeur et une opportunité de s'éloigner de placements qui,

à terme, pèseront de toute façon lourdement sur leurs bilans financiers. Face au manque de prise de conscience sur le sujet, ce sont les autorités publiques qui disposent d'une carte décisive en main : l'évolution des règles prudentielles.

Premier pas : la finance désormais identifiée comme bras armé de la lutte contre le changement climatique

Dès 2016, la Fédération bancaire française a proposé un système de « *Green Supporting Factor* » afin de « réussir le financement de la transition énergétique¹⁷ ». Ce mécanisme se traduisait par une « exigence moindre en mobilisation de capital pour les financements et investissements » dans des actifs permettant la transition énergétique. De la même manière, en 2017, dans une lettre au Forum pour l'investissement responsable (FIR), Emmanuel Macron notait que « le changement climatique fait peser un risque systémique à long terme sur la sécurité du système financier ». Il souhaitait alors que les régulations prudentielles intègrent « un système de bonus/malus en fonction du type d'actifs pour les exigences en capital des banques et des assurances »¹⁸.

Dans la réalité, ces vœux sont demeurés pieux. Résultat, la directive Solvabilité II, par exemple, continue de favoriser les stratégies de court terme en freinant certains investissements de long terme. Il demeure ainsi aujourd'hui moins pénalisant d'investir dans le pétrole que dans les énergies renouvelables. L'ONG Finance Watch décrit très bien cette « spirale infernale climat-finance¹⁹ » dans laquelle de nombreux acteurs financiers continuent de financer des entreprises à énergies fossiles et mettent leur propre

14. *Recensement économique de la commande publique – Chiffres 2020*, Observatoire économique de la commande publique, octobre 2021.

15. Proposition de directive modifiant la directive 2009/138/CE en ce qui concerne la proportionnalité, la qualité du contrôle, la communication d'informations, les mesures relatives aux garanties à longue échéance, les outils macroprudentiels, les risques en matière de durabilité, le contrôle de groupe et le contrôle transfrontière, 22 septembre 2021.

16. Aujourd'hui, accords de Bâle III pour les banques et directive Solvabilité II pour les entreprises d'assurance et de réassurance.

17. « La Fédération bancaire française fait des propositions concrètes pour réussir le financement de la transition énergétique », Fédération bancaire française, 28 septembre 2016.

18. Emmanuel Macron, « Réponse à la lettre ouverte du Forum pour l'investissement responsable », 27 mars 2017. Cité par Philippe Zaouati dans une note pour Terra Nova, « Finance durable : un enjeu essentiel pour la transition écologique, bilan du quinquennat et perspectives », 8 décembre 2021.

19. *Insuring the uninsurable*, Finance Watch, 8 juillet 2021.

existence en péril puisque le coût des catastrophes naturelles va peser de plus en plus lourdement sur les assureurs et fragiliser leur stabilité.

Face à cela, les instances de régulation proposent généralement de multiplier les *stress tests*, d'améliorer la transparence des banques et assurances sur leur politique ESG ou encore d'obliger les entreprises du secteur financier à davantage intégrer les risques de durabilité dans leurs systèmes de gestion des risques.

Par exemple, dans sa proposition de révision de la directive Solvabilité II (septembre 2021), la Commission européenne rappelle seulement que les exigences de ce texte « ne devraient pas entraver les investissements durables des entreprises d'assurance et de réassurance » et renvoie à un rapport futur (2023) de l'EIOPA qui devra permettre de juger « si un traitement prudentiel spécifique des expositions [...] ou activités [...] liés à des objectifs environnementaux ou sociaux serait justifié »²⁰.

De ce fait, la mise en place de mesures de financement de la transition environnementale reste largement sujette à la volonté des entreprises. L'absence de décision des institutions publiques en la matière ne fait que retarder l'orientation des investissements des entreprises financières vers des actifs plus durables. Les questions sont donc posées, mais les réponses se font toujours attendre. Or le temps n'est plus à l'attente.

Second pas : mettre durablement la finance au service de l'écologie

Véritable boussole des entreprises financières, ces règles prudentielles ont un fort potentiel de transfor-

mation du secteur, tout comme ce dernier dispose lui-même, à travers le financement de l'économie, d'un puissant effet de levier pour garantir la transition. Il est dès lors dommageable de constater les réticences persistantes à l'utilisation de ces règles comme moteur de la transition écologique alors que des objectifs forts ont été fixés (neutralité carbone en 2050).

Proposition n°5 : Réformer les « mécanismes prudentiels » afin d'orienter une part minimale des investissements des banques et assurances vers le financement de la transition écologique

Il apparaît inconcevable que les 2 766 milliards d'euros²¹ de placements financiers des assureurs français²² et les 10 432 milliards d'euros²³ contenus dans les portefeuilles d'investissements des assureurs européens ne financent pas plus massivement la transition environnementale.

Imaginons que seul 1 % de ces montants soit affecté à la lutte contre le réchauffement climatique : ce seraient 27 milliards, à l'échelle française, et plus de 100 milliards, à l'échelle européenne, d'euros supplémentaires pour financer une économie plus durable, plus vertueuse et finalement plus sûre pour les acteurs financiers eux-mêmes. Un montage gagnant-gagnant.

Les mécanismes prudentiels applicables aux banques (Bâle III) et aux compagnies d'assurance (Solvency II) doivent donc être révisés pour inciter ces établissements financiers à orienter une partie de leurs investissements vers le financement de la transition écologique en étant moins pénalisés au plan prudentiel (moins d'immobilisation de capital requise en face de ces investissements).

20. Proposition de directive modifiant la directive 2009/138/CE en ce qui concerne la proportionnalité, la qualité du contrôle, la communication d'informations, les mesures relatives aux garanties à longue échéance, les outils macroprudentiels, les risques en matière de durabilité, le contrôle de groupe et le contrôle transfrontière, 22 septembre 2021.

21. « Les placements des assurances – Hausse des valorisations de +14 milliards d'euros au deuxième trimestre 2021 », Banque de France, 12 octobre 2021.

22. Selon l'Observatoire de la finance durable, ce sont 5 % des placements financiers des assureurs français qui financent la transition énergétique et écologique. Cependant, ce chiffre est calculé selon le référentiel du label Greenfin, et non selon les critères de la taxonomie. Les investissements des assureurs français dans des activités vertes selon la taxonomie pourraient être réduits de moitié.

23. « Statistics », Insurance Europe.

Repenser la valeur de l'entreprise à l'aune de ses impacts environnementaux et sociaux

On ne transforme pas le réel sans changer d'abord la représentation que l'on s'en fait.

La représentation la plus communément partagée de l'entreprise est celle d'un centre de profits. Et le prisme exclusif à travers lequel elle est appréhendée est celui, comptable et financier, de son compte de résultat et son bilan.

Déjà l'article 1832 du Code civil établissait qu'une « société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». Cette conception n'a cessé de s'ancrer depuis, avec une accélération dans la seconde moitié du XX^e siècle, marquée par le succès de l'école de Chicago et sa vision de l'entreprise perçue avant tout dans sa dimension actionnariale avec pour seule finalité une maximisation de ses profits.

Cette conception, combinée à la mondialisation, à la fragmentation des chaînes de valeurs et à l'accélération des flux financiers, a inscrit l'entreprise dans une logique d'augmentation permanente de sa rentabilité. Or l'exigence fixée par de nombreux fonds d'un « retour sur investissement » de 13, 14 ou 15 % par an ne peut conduire qu'à des choix privilégiant les résultats de court terme, au détriment des impacts générés par l'entreprise et même, le plus souvent, de sa propre résilience.

Par conséquent, cette acception étroite de l'entreprise a laissé totalement dans l'ombre les autres bé-

néfices comme les autres coûts que l'entreprise apporte ou fait peser sur la collectivité. Car une entreprise, chacun le sait, est aussi un acteur majeur de son territoire, un partenaire de son tissu éducatif et associatif, un acteur engagé pour l'inclusion sociale²⁴, un prescripteur d'innovation et de recherche, notamment pour limiter ses impacts négatifs sur l'environnement. En synthèse, une entreprise produit une valeur indirecte qui participe du bien commun et peut être source d'économies pour la société dans son ensemble. Comme elle peut, à l'inverse, faire subir des coûts sociaux et environnementaux lourds pour la collectivité.

N'étant ni recensés ni *a fortiori* valorisés, ces bénéfices et ces coûts ne sont jamais pris en considération. Agrégée au niveau d'une nation, cette vision comptable s'appelle le « produit intérieur brut », censé refléter le niveau de richesse et, partant, de bien-être d'un pays.

Nous avons aujourd'hui une perception trop précise des conséquences, positives comme négatives, de l'activité économique pour nous contenter d'un outil de mesure aussi limité. Aussi est-il indispensable de se doter d'outils d'évaluation des impacts non directement financiers de l'entreprise respectant les mêmes niveaux d'exigence que ceux de la comptabilité classique en termes de fiabilité, de fidélité, de comparabilité et d'auditabilité.

La loi Pacte a déjà saisi cette dimension, en adoptant deux dispositions majeures. En premier lieu, le législateur a jugé bon de modifier l'article 1833 du Code

24. Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely, *La France sous nos yeux. Économie, paysages, nouveaux modes de vie*, Paris, Seuil, 2021, « L'usine et le stade », pp. 34-37.

civil afin de préciser que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Cette inscription juridique de l'entreprise dans son écosystème environnemental et social constitue un jalon important. Elle reconnaît l'impact généré par l'entreprise sur ses parties prenantes et l'obligation qui lui est faite de le penser de manière positive. En second lieu, la loi Pacte a introduit la faculté pour l'entreprise de se doter d'une « raison d'être » statutaire « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».

Cette nouvelle approche corrige la façon dont chacun est conduit à regarder, analyser, comprendre, juger l'entreprise, qu'il soit investisseur ou consommateur, salarié ou fournisseur, État ou collectivité locale. La valeur de l'entreprise ne tient plus seulement à sa richesse matérielle et capitalistique, mais également à ses impacts sur ceux avec qui et ce avec quoi elle est en interaction.

Faire de l'impact une boussole pour les consommateurs et les investisseurs

En écho à cette redéfinition de la valeur d'une entreprise, la RSE, après avoir longtemps été perçue comme un centre de coûts ou, à tout le moins, comme une activité extérieure à la stratégie de l'entreprise, gagne progressivement une place centrale. Par ailleurs, l'adoption de la taxonomie environnementale et de la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) propulse les externalités de l'entreprise au cœur des arbitrages des consommateurs et des investisseurs.

Premier pas : à l'échelle européenne, l'ébauche d'un socle pour repenser la valeur de l'entreprise

Le premier jalon de cette révolution de la valeur sera bientôt formalisé avec la mise en place d'un reporting extra-financier enfin mature s'inscrivant dans un cadre harmonisé, étendu et dont les critères refléteront l'impact de l'entreprise sur son environnement. Ce reporting extra-financier de l'entreprise constitue la photographie de son empreinte environnementale, sociale et de gouvernance, c'est-à-dire la trace, positive ou négative, qu'elle laisse dans le sillage de ses activités.

Amorcé en France en 2001 avec la loi *relative aux nouvelles régulations économiques* dite NRE, le reporting extra-financier s'est ensuite développé avec la loi Grenelle II de 2010 et la transposition, en 2017, de la directive sur le reporting non financier qui a instauré la déclaration de performance extra-financière (DPEF). Celle-ci concerne les entreprises de plus de 500 salariés et structure la publication de leurs informations non financières autour de trois champs : la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, le respect des droits de l'homme et la lutte contre la corruption.

Si la France a été largement mieux-disante lors de la transposition de ce texte européen, le reporting non financier demeure profondément inégal dans l'Union européenne et ne permet pas une comparaison juste, large et fiable. C'est la raison pour laquelle, la Commission européenne a décidé d'élaborer, une « grammaire de la durabilité » propre à l'ensemble des grandes entreprises européennes *via* la taxonomie environnementale²⁵ et la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD)²⁶. Un langage commun préalable à une action cohérente.

25. Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088.

26. Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

D'un côté, la taxonomie environnementale, en classant les activités économiques selon leur contribution à au moins l'un des six objectifs²⁷ qu'elle se fixe (sans porter atteinte aux cinq autres), permettra de définir si une activité économique contribue à l'évolution positive du climat ou atténue le réchauffement climatique. Par ailleurs, l'exécutif européen a récemment ouvert une réflexion sur la construction d'une « taxonomie sociale » qui fonctionnerait sur les mêmes principes que le volet environnemental en scrutant la contribution des activités des entreprises à des objectifs sociaux (respect de principes fondamentaux, conditions de travail décentes...).

Parallèlement, la Commission européenne a présenté en avril 2021 une proposition de directive portant sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises afin de réviser le cadre actuel de reporting. Ce nouveau texte vise à créer un ensemble de règles qui, à terme, placera la publication d'informations relatives à la durabilité au même niveau que celle relevant d'informations financières. Demain, toutes ces informations alimenteront à égalité le rapport de gestion attendu. Après la loi Pacte en France, ceci constitue la deuxième étape de cette révolution de la valeur de l'entreprise.

Ce nouveau cadre défini par l'Union européenne permettra de gagner en transparence et en effet d'entraînement puisque seront ainsi publiées les informations relatives aux impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) de près de 50 000 entreprises (contre 14 000 aujourd'hui) : toutes les entreprises de plus de 250 salariés²⁸, toutes les entreprises cotées, l'ensemble des banques, établissements de crédit et sociétés d'assurance. Les informations fournies seront quantitatives, qualitatives et prospectives et seront auditées afin d'en garantir la véracité. C'est pourquoi, nous avons, avec une vingtaine de dirigeants de grands groupes français²⁹ de toute nature,

manifesté notre soutien à cette directive quels que soient les efforts qu'elle nous demandera.

Ces textes, ambitieux et exigeants, traduisent bien la volonté de la Commission européenne de réussir la double transition environnementale et sociale, en donnant aux entreprises les outils adéquats et aux investisseurs la boussole indispensable à leurs arbitrages. Dans le cadre de sa présidence de l'Union européenne, la France a donc une carte importante à jouer pour faire aboutir ce dispositif indispensable et entraîner le plus grand nombre d'entreprises dans cette dynamique vertueuse.

Second pas : soumettre les entreprises à un « score » permettant aux consommateurs et aux investisseurs d'orienter leurs choix

Cette nouvelle grille de lecture de l'entreprise rendra possible la création de deux outils qui permettront aux consommateurs comme aux investisseurs de s'approprier cette nouvelle représentation de la valorisation de l'entreprise. Pour le consommateur, un « *impact score* ESG » permettra d'arbitrer ses choix en fonction du caractère responsable de l'entreprise. Pour l'investisseur, en complément de cet « *impact score* », une réforme de la comptabilité des entreprises, prenant en compte leurs externalités, permettra une évaluation plus globale et plus juste de leurs performances.

La clé de cette transformation est la transparence : consommateurs, salariés et investisseurs pourront ainsi savoir quelles sont les pratiques de telle ou telle marque, synthétisées en un indicateur qui deviendra aussi un critère pour le choix des entreprises entre elles, dans leurs relations de clients à fournisseurs.

27. L'atténuation du changement climatique ; l'adaptation au changement climatique ; l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ; la transition vers une économie circulaire ; la prévention et la réduction de la pollution ; la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

28. Les entreprises de plus de 250 salariés ayant soit un bilan supérieur à 20 millions d'euros soit un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros.

29. « "Nous, dirigeants d'entreprises, soutenons la proposition de révision de la directive européenne sur la publication d'informations extra-financières, nouvelle étape de l'évolution de notre modèle économique" », *Le Monde*, 16 novembre 2021.

Réorienter la consommation

Désormais, le citoyen souhaite légitimement savoir si l'entreprise qui produit le bien ou le service qu'il convoite est vertueuse. Cette attente du consommateur explique notamment le succès du Nutriscore : 50% des Français déclarent avoir changé au moins une habitude d'achat grâce à celui-ci³⁰. Elle explique aussi l'expérimentation pour cinq ans d'un affichage environnemental prévu par la loi Climat et Résilience qui était l'une des propositions issues de la Convention citoyenne pour le climat³¹.

Les informations non financières qui seront désormais remontées par les entreprises européennes seront également accessibles, aux côtés des informations financières, dans un seul et même espace dont la Commission européenne vient d'esquisser le modèle³². Outre la disponibilité, l'accessibilité et la lisibilité de ces informations constituent en effet un point capital, afin d'offrir aux consommateurs et aux investisseurs les clés d'arbitrage de leurs achats ou de leurs investissements.

Proposition n°6 : Créer un « impact score ESG » des entreprises

Il nous faut donc imaginer un outil qui s'inscrirait dans la consommation de tous les jours et permettrait de rendre accessibles, lisibles et compréhensibles les données environnementales, sociales et de gouvernance des entreprises pour le consommateur. Un impact score ESG des entreprises serait à même de répondre à ces attentes.

D'une part, cet impact score leur donnerait l'opportunité d'arbitrer leurs choix sur la base d'un socle de données pertinentes issues du reporting mis en place par la directive CSRD³³ et accessibles sur la future plateforme européenne (ESAP). Reposant ainsi sur

un ensemble de données fiables, harmonisées, auditées et publiques, l'impact score serait un outil objectif et transparent. Il ne serait donc en rien un énième label RSE dont la plupart sont partiels, mais aurait, au contraire, vocation à se substituer à l'ensemble de ces labels.

D'autre part, il constituerait un moyen d'incitation et d'émulation puissant pour accélérer l'engagement des 50 000 entreprises de l'Union européenne concernées par la directive CSRD.

Réorienter l'investissement

Si l'impact score offrira au citoyen une grille de lecture ESG de l'entreprise, il faudra le compléter en réformant le prisme à travers lequel investisseurs et financiers analysent la performance de l'entreprise.

Le rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard qui a présidé à la loi Pacte relève que « de même que le droit des sociétés a pu apparaître décalé avec la réalité, la comptabilité strictement financière ne donne pas une image fidèle de la pratique de l'entreprise³⁴ ». Et les rapporteurs d'ajouter que « ce fonctionnement de l'entreprise pour les besoins du marché des capitaux, qui fait du personnel une variable d'ajustement pour certains chefs d'entreprise, a été renforcé par les normes comptables IAS/IFRS. Avec la norme de "juste valeur", impliquant la valorisation des actifs et passifs à leur valeur de marché, l'entreprise n'est plus tant un lieu de production de biens et de services qu'un éventuel objet de cession. À chaque clôture de comptes, l'entreprise doit se présenter comme si elle était à vendre et sa raison d'être est perdue de vue ». En écho à la nécessaire prise en considération par l'entreprise des enjeux sociaux et environnementaux de son activité, il est donc devenu indispensable de réfléchir à une adaptation des normes comptables à ces évolutions majeures.

30. Nutri-score, évaluation à 3 ans du logo nutritionnel Nutri-score, Gouvernement, 1^{er} février 2021.

31. L'article 2 rend obligatoire, à l'issue d'une expérimentation, un affichage destiné à « apporter au consommateur une information relative aux impacts environnementaux ou au respect de critères sociaux d'un bien, d'un service ou d'une catégorie de biens ou de services mis sur le marché national ». La liste des produits faisant l'objet d'une expérimentation doit être déterminée par décret. La liste finale des produits soumis à cette obligation d'affichage sera elle aussi publiée par décret à l'issue de l'expérimentation.

32. Proposition 2021/0378 d'un règlement du Parlement européen et du Conseil établissant un point d'accès unique européen pour les informations concernant les services financiers, les marchés des capitaux et la durabilité (ESAP – European single access point), 25 novembre 2021.

33. Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

34. Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Vie publique, 9 mars 2018.

Proposition n°7 : Ouvrir une réflexion sur l'intégration des normes extra-financières dans la comptabilité des entreprises

Il faut ouvrir largement le débat sur la possibilité et la meilleure façon de prendre en compte les externalités de l'entreprise dans sa comptabilité. À terme, l'objectif serait de donner une valeur monétaire aux externalités environnementales, sociales et sociétales des entreprises. Il faudrait idéalement l'élever au même niveau que la valeur financière et la rendre publique, afin de créer une véritable « boussole multi-performance » de l'entreprise lui permettant ainsi de prendre « de meilleures décisions³⁵ ». *A fortiori*, la réflexion sur les modalités d'une telle évolution en mesure de traduire la performance globale de l'entreprise reste ouverte.

Des expérimentations sont d'ores et déjà menées, à des échelles diverses, au sein de grandes entreprises françaises comme Pernod-Ricard, Auchan Retail ou encore Kering³⁶. C'est également le cas au sein de Maif. Néanmoins, cette révolution conceptuelle décisive exigera encore d'importants travaux et un accord aux niveaux européen et international³⁷, mais il semble de plus en plus nécessaire d'engager cette démarche.

À terme, ce changement de paradigme comptable entraînerait avec lui un profond renouvellement de la notion même de richesse. Nous ne pourrions plus nous référer exclusivement au PIB tel que nous le connaissons aujourd'hui. En 2015, la France a adopté une loi *visant à la prise en compte des nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques*³⁸. Ce texte oblige le gouvernement à remettre chaque année au Parlement un rapport relatif à l'évolution d'indicateurs de qualité de vie et de développement durable. Dans celui présenté en 2018, Édouard Philippe, Premier ministre, affirmait : « [...] Il est désormais clair que la seule mesure du produit intérieur brut ne suffit pas. Faire émerger un nouveau

modèle de croissance passe par la définition d'objectifs concrets dans d'autres dimensions que la seule croissance, et il faut pour cela disposer de nouveaux outils de mesure³⁹. » Un premier pas a été franchi avec cette démarche, mais le second reste à entreprendre qui fusionnerait ces critères au PIB en vue de mesurer la réalité de la richesse du pays en tenant compte de l'ensemble des externalités produites par ses acteurs économiques.

Faire des « parties prenantes » et du temps long les nouveaux attributs de la gouvernance de l'entreprise

Si le changement de représentation que l'on se fait du réel suppose l'élaboration de nouveaux indicateurs, il passe aussi par la multiplication des points de vue appelés à observer et à s'exprimer sur ce réel et son devenir. L'ouverture de la gouvernance de l'entreprise constitue à cet égard un enjeu majeur pour diversifier les regards portés sur elle et enrichir la perception qu'en ont ses dirigeants.

Afin de toujours mieux prendre en considération ses externalités sociales et environnementales dans sa stratégie, il faut donc que l'entreprise construise un dialogue structuré et permanent avec ce que l'on appelle ses « parties prenantes ». En ce sens, la loi Pacte a permis de franchir un premier pas important, même s'il repose sur la seule volonté des acteurs concernés. Face à la nécessité d'accélérer ce mouvement, il convient désormais d'ouvrir davantage la gouvernance de l'entreprise à ses parties « prenantes » et « constituantes », et de le faire en l'inscrivant solidement dans un temps long.

35. « Il faut monétiser la performance extra-financière », Interview de Delphine Gibassier, professeur titulaire de la chaire « Performance Globale Multi-capitales » de Audencia, *Les Échos*, 17 novembre 2021.

36. Deux grands modèles sont en cours d'expérimentation : *Care* et comptabilité universelle.

37. Notamment au sein de l'IASB (International Accounting Standards Board), le Bureau international des normes comptables chargé de l'élaboration des normes comptables internationales dites IFRS (International Financial Reporting Standards).

38. Loi n°2015-411 du 13 avril 2015 visant à la prise en compte des nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques.

39. *Les nouveaux indicateurs de richesse 2018*, Gouvernement, 28 février 2019, p. 3.

Les timides premiers pas d'une gouvernance plus responsable

Favoriser l'émergence d'une gouvernance plus responsable passe, notamment, par trois canaux : l'association d'autres parties prenantes à cette gouvernance, l'encouragement du temps long et l'adaptation des rémunérations des dirigeants. Des premiers pas ont été franchis, mais qui demeurent particulièrement timides.

La loi Pacte a élargi la compréhension du terme de « parties prenantes » dans le cadre du statut d'« entreprise à mission », non plus limitées aux collaborateurs, mais plus globalement à ses clients, ses fournisseurs, son territoire, la société, l'environnement. C'est bien le lien avec son écosystème entier que l'entreprise est désormais sommée d'appréhender. Afin de suivre la bonne exécution de cette mission et d'en rendre compte devant l'assemblée générale, un comité de mission composé de représentants des parties prenantes de l'entreprise a pour objet de veiller au respect de ses engagements.

Mais le cadre de la société à mission proposée par la loi Pacte n'est bien qu'une option. Le rapport de Bris Rocher souligne d'ailleurs le faible succès de l'entreprise à mission notamment vis-à-vis des grands groupes : « Sur les 120 sociétés composant le SBF120, une s'est dotée de la qualité de société à mission (Danone), 9 sociétés (10, si l'on inclut Danone) se sont dotées d'une raison d'être inscrite dans leurs statuts et 5 d'une raison d'être inscrite en préambule de leurs statuts. 55 se sont dotées de raisons d'être extrastatutaires. En juin 2021, les 206 sociétés à mission dénombrées par la Communauté des entreprises à mission correspondaient à environ 500 000 collaborateurs en France. » Une goutte d'eau.

Cette volonté d'intégrer l'entreprise dans son écosystème s'accompagne naturellement de celle de inscrire dans un temps long qui *a priori* n'est pas celui

des flux financiers et des rapports trimestriels. Le rôle et la présence des actionnaires sont déterminants et ceci à deux égards. D'une part, afin de stabiliser la structure capitalistique et donc les orientations dans le temps de l'entreprise ; d'autre part, afin de se prémunir contre les fonds « prédateurs » dont le seul objectif est de faire un aller-retour express, mais lucratif, au sein d'une entreprise.

Sur cette dernière dimension, le premier pas franchi est, lui aussi, encore très timide. Certes de nombreuses propositions ont été formulées, en particulier depuis 2019, afin de mieux encadrer les pratiques de ces fonds. La commission des finances de l'Assemblée nationale, le Club des juristes, l'AFEP, Paris Europlace ou encore l'AMF ont multiplié les propositions spécifiquement pour renforcer la transparence et le dialogue. Mais seules deux avancées ont été adoptées au cours de ces huit dernières années.

Tout d'abord, la loi Florange de 2014 a instauré le principe du droit de vote double pour les actions des sociétés françaises cotées détenues depuis au moins deux ans, avec un réel succès puisque les deux tiers des sociétés du CAC40 et du SBF120 l'ont depuis lors appliqué. À l'étranger, un tel mécanisme existe également, notamment aux États-Unis, en Suède ou en Italie. Seconde avancée, encore dans le cadre de la loi Pacte, avec l'obligation de représentation des salariés actionnaires⁴⁰ appliquée non plus aux seules sociétés cotées qui respectent les critères de détention minimale du capital, mais également aux entreprises non cotées de plus de 1 000 salariés. Or, l'ouverture des conseils d'administration aux salariés⁴¹, et *a fortiori* aux salariés actionnaires, engendre des impacts positifs tant sur les critères de performance financière à long terme de l'entreprise que sur la prise en considération de ses impacts sociaux et environnementaux.

Enfin, si la prise en compte des intérêts de ses parties prenantes doit permettre à l'entreprise de regarder ses impacts à long terme, l'intéressement des dirigeants

40. En vertu de l'article 32 de la loi du 30 décembre 2006, les sociétés cotées ayant un actionariat salarié supérieur à 3 % du capital doivent obligatoirement faire élire un administrateur représentant les actionnaires salariés.

41. Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard remarquaient qu'une plus grande présence des salariés « permettrait de tempérer le court-termisme et la tendance à la financiarisation, elle fournirait une compréhension concrète de l'entreprise de l'intérieur, une mémoire des projets passés et une plus grande connaissance des métiers exercés dans l'entreprise », *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, 9 mars 2018.

à l'atteinte d'objectifs de long terme et de performance extra-financière constitue un levier central. En 2019, « [...] près de 30% des sociétés du CAC40 ont des critères de RSE dans les plans d'intéressement long terme de leur dirigeant » et « 80 % des entreprises du SBF120 ont indiqué avoir intégré au moins un critère RSE dans la rémunération variable annuelle de leur mandataire social »⁴². Si les avancées sur ces questions apparaissent de prime abord encourageantes, elles s'avèrent en réalité particulièrement timides : on ne parle encore que d'un seul critère et d'objectifs qui « ne comptent que pour 4 % du total de la rémunération globale... »⁴³. Par ailleurs, ces critères sont encore souvent peu précis comme le souligne le dernier rapport annuel du Haut Comité de gouvernement de l'entreprise (HCGE) qui « attend que les critères RSE soient définis de manière précise, soient lisibles, pertinents et intègrent les enjeux sociaux et environnementaux propres à l'entreprise »⁴⁴.

Second pas : ouverture et stabilité de la gouvernance, clés d'une prospérité durable

Multiplier les points de vue pour fixer le bon cap

Face à la complexité et à la diversité des enjeux, un regard univoque est nécessairement un regard réducteur. Il faut ouvrir la gouvernance de l'entreprise et lui donner un souffle nouveau afin de lui offrir les moyens de mieux comprendre et de mieux intégrer dans sa stratégie la conscience de ses impacts et l'exigence des défis environnementaux et sociaux à relever sans plus attendre. Il semble ainsi nécessaire de réorienter le rôle des conseils d'administration sur les enjeux de durabilité, d'éviter la tentation du repli sur ses intérêts immédiats et d'acquiescer les instruments permettant de prendre le recul nécessaire.

Proposition n°8 : Mettre en place un « comité des parties prenantes » adossé au conseil d'administration dans les entreprises de plus de 250 salariés

Il conviendrait donc de rendre obligatoire la création d'un « comité des parties prenantes » dans les entreprises de plus de 250 salariés, composé de représentants de leur écosystème : fournisseurs, experts environnementaux et sociaux, collectivités territoriales, représentants associatifs, représentants des consommateurs...

Sa vocation serait d'apporter au conseil d'administration des recommandations et des avis sur les décisions stratégiques de l'entreprise exprimés sous la forme d'un vote consultatif. Une représentation de ce comité des parties prenantes, dans un format à définir, siégerait de droit au conseil d'administration⁴⁵.

Quelques entreprises ont déjà mis en place ce type d'instances, à l'image du groupe Renault, qui, sous l'impulsion de Jean-Dominique Sénard, a annoncé, en avril 2021, la création d'un Comité de la raison d'être « constitué de personnalités internationales appartenant à une grande diversité d'horizons et de champs de compétence »⁴⁶.

Proposition n° 9 : Rendre obligatoire une consultation annuelle des assemblées générales des sociétés cotées sur leur politique climatique (« Say on Climate »)

En France, Vinci, Atos et TotalEnergies ont pour la première fois soumis à leurs assemblées générales des résolutions consultatives sur leurs politiques climatiques ou leur stratégie de transition énergétique⁴⁷.

Tout comme la directive dite « droits des actionnaires » de 2016 et la loi Sapin II de 2017 ont introduit un droit de vote des actionnaires sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées sur

42. Franck Cheron, *Rémunération des dirigeants 2019, de la RSE à l'ESR (Executive Social Reward)*, Deloitte.

43. Cité par Béatrice Héraud, *Rémunération des dirigeants : des parts variables dans critères environnementaux, une pratique bientôt impossible*, Novethic, 19 novembre 2020.

44. Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, novembre 2020.

45. Voir sur cette question le rapport de Valentin Schmitte, Marinette Valiergue et Pierre Victoria, *Entreprises engagées. Comment concilier l'entreprise et les citoyens*, Fondation Jean-Jaurès, février 2018.

46. Communiqué de presse du 23 avril 2021, Renault Group.

47. *Say on Climate. Quand les entreprises impliquent les actionnaires dans leur RSE*, CMS Francis Lefebvre, 1^{er} juillet 2021.

un marché réglementé dite « *Say on Pay* », il est devenu nécessaire d'introduire une consultation annuelle des actionnaires sur la politique climatique de l'entreprise.

L'instauration d'un dialogue permanent de l'entreprise avec ses parties constituantes – comme avec ses parties prenantes – sur ses impacts environnementaux et sa contribution à la lutte contre le réchauffement climatique est la garantie d'un renforcement de la responsabilisation de ses dirigeants face à ces enjeux.

Privilégier le temps long sur le court terme

Proposition n°10 : Moduler les droits de vote des actionnaires en fonction de leur durée de présence au capital

S'il est nécessaire de mieux structurer le dialogue avec les actionnaires – notamment sur les questions de durabilité –, il est également indispensable de se prémunir contre les fonds « prédateurs » en renforçant la présence à long terme des actionnaires au capital. Dans la continuité du vote double rendu possible par la loi Florange, il conviendrait de rendre obligatoire une modulation du droit de vote sur trois ans : absence de droit de vote la première année de présence au capital, vote simple la seconde et vote double à compter de la troisième. Ainsi, plus un actionnaire est fidèle à une entreprise, plus sa voix pèse au sein de la gouvernance de cette dernière.

Proposition n°11 : Indexer la part variable de la rémunération des dirigeants sur des critères extra-financiers de long terme

L'introduction d'éléments liés à la performance extra-financière au sein des dispositifs de rémunération de long terme des dirigeants constitue un levier puissant de prise en compte de la question des externalités de l'entreprise dans sa stratégie. Il est donc devenu difficilement compréhensible que des dirigeants de grandes entreprises puissent parvenir à conduire une stratégie de long terme en étant principalement rémunérés sur la base d'indicateurs de court terme.

Il est nécessaire aujourd'hui de lever les tabous qui entourent la rémunération des dirigeants, d'introduire une plus grande transparence sur la structuration et le contenu de la part variable et de la lier plus clairement, et avec une sincère intention d'efficacité, aux enjeux de la transition écologique et sociale.

Pour y parvenir, il conviendrait :

- de définir clairement les critères constitutifs de la part variable de la rémunération des dirigeants ;
- d'organiser la part variable autour d'au moins deux axes distincts : l'un environnemental et l'autre social ;
- d'aligner le ou les critères environnementaux de la part variable de la rémunération des dirigeants avec les objectifs de l'accord de Paris ;
- de porter, à terme, à 50 % de la rémunération variable des dirigeants la part des objectifs non financiers de long terme⁴⁸.

Proposition n°12 : Créer un grand ministère de la Transition économique et écologique

Le succès de la transition écologique repose sur l'engagement des entreprises à s'inscrire sur une trajectoire ambitieuse de développement de leurs impacts positifs et de réduction de leurs externalités négatives. De fait, la transition écologique s'appuie sur la mise en œuvre d'une autre transition simultanée qui est celle de notre économie.

C'est pourquoi il semblerait désormais raisonnable d'envisager la fusion des ministères de l'Économie et de la Transition écologique en un grand ministère de la Transition économique et écologique, pour montrer le lien désormais organique entre les deux sujets.

La nouvelle coalition allemande qui regroupe les sociaux-démocrates, les écologistes et les libéraux a compris la nécessité de faire converger ces deux politiques publiques en une seule en créant un ministère de l'Économie et de la Protection du climat. Nous qui sommes si souvent convaincus de la supériorité du modèle allemand sur le nôtre, autorisons-nous ici à souscrire à cette lecture et ne restons pas en dehors d'une dynamique qui pourrait révolutionner l'action publique.

48. ORSE et PwC, *Critères RSE et rémunération. Guide sur l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants et managers*, juin 2017, p. 70.

Table des matières

- 01 Synthèse
- 03 Les propositions
- 05 Introduction
- 07 Refonder la relation État-entreprises au service d'une prospérité durable
- 07 Révolutionner (en profondeur) la fiscalité des entreprises
- 09 Conditionner (enfin) l'aide publique aux entreprises
- 11 Verdir (vraiment) la commande publique
- 13 Faire (complètement) système : embarquer les banques et les assurances
- 15 Repenser la valeur de l'entreprise à l'aune de ses impacts environnementaux et sociaux
- 16 Faire de l'impact une boussole pour les consommateurs et les investisseurs
- 19 Faire des « parties prenantes » et du temps long les nouveaux attributs de la gouvernance de l'entreprise

Collection dirigée par Gilles Finchelstein et Laurent Cohen

© Éditions Fondation Jean-Jaurès
12, cité Malesherbes - 75009 Paris

www.jean-jaures.org

La Maif soutient la Fondation Jean-Jaurès par le biais d'un mécénat.

Derniers rapports et études :

03_2021 : Travailler à l'âge du numérique : l'an II des coopératives !
Jérôme Giusti, Thomas Thévenoud

05_2021 : Élections européennes et Covid-19 : quelle visibilité de l'Union européenne dans les journaux télévisés ?
Fanny Hervo, Théo Verdier

05_2021 : Signaler la haine pour mieux la combattre. Les LGBTphobies au prisme de l'application FLAG!
Flora Bolter, Denis Quinqueton, Johan Cavirot

06_2021 : Apathie démocratique et responsabilité politique
Émeric Bréhier, Frédéric Potier

06_2021 : Mécanismes d'une justice algorithmisée
Adrien Basdevant, Aurélie Jean, Victor Storchan

07_2021 : De la souveraineté européenne
Pervenche Berès, Antoine Bristielle, Jean-Philippe Derosier, Gilles Finchelstein, Thomas Manz, Max-Valentin Robert, Francis Wolff

09_2021 : La reconquête de la souveraineté alimentaire en Afrique. État des lieux et propositions
Pierre Jacquemot

10_2021 : Le dossier Zemmour. Idéologie, image, électorat
Coordonné par Gilles Finchelstein

11_2021 : Tableau politique de « La France d'après »
Jérôme Fourquet

12_2021 : Plaidoyer pour un Parlement renforcé
Yaël Braun-Pivet

01_2022 : Régime parlementaire ou régime présidentiel ? Le choix des citoyennes et des citoyens
Emmanuel Grégoire, Axelle Lemaire, Hugo Le Neveu-Dejault

01_2022 : Quel hôpital en 2030 ?
Ariel Frajerman

 [fondationjeanjaures](https://www.facebook.com/fondationjeanjaures)

 [@j_jaures](https://twitter.com/@j_jaures)

 [fondation-jean-jaures](https://www.linkedin.com/company/fondation-jean-jaures)

 www.youtube.com/c/FondationJeanJaures

www.jean-jaures.org


Fondation
Jean Jaurès
ÉDITIONS