



**PROGRAMME
ENSEIGNANTS-
ENTREPRISES**

VEOLIA La raison d'être de l'entreprise

ETUDE DE CAS VERSION ELEVE

ETUDE DE CAS

Veolia et la raison d'être de l'entreprise

Cette étude de cas a été réalisée par :

Philippe Deubel, Inspecteur académique – Inspecteur Pédagogique régional de SES (académie de Lille)

Judith Leverbe, Professeur classe préparatoire Lycée Gaston Berger LILLE

Introduction

Depuis la fin du XVIII^{ème} siècle, l'entreprise est à l'origine de l'essentiel de la création de la valeur ajoutée produite dans les pays de la première révolution industrielle, ce qui a permis de financer progressivement les dépenses d'infrastructure, d'éducation, de protection sociale, par le biais d'une redistribution des richesses. C'est dire que dès son origine, l'entreprise a de fait une responsabilité sociale, même s'il est vrai qu'elle n'a pas généralement conscience d'exercer cette responsabilité (sauf chez les premiers industriels « utopistes »), et que le niveau de celle-ci demeure dans un premier temps assez limité. De nos jours, les données sont radicalement différentes, puisque l'entreprise a une pleine conscience de sa responsabilité au service de la cohésion sociale, des droits de l'homme, de la préservation de l'environnement, de l'élévation du capital humain.... Plus récemment, alors que l'économie et les entreprises mondiales connaissent, après la crise de 2008, un nouveau cycle de croissance, les interrogations sur la finalité de l'entreprise moderne se sont multipliées. Si certains parlent de « crise de l'entreprise », d'autres n'hésitent pas à évoquer la « refondation de l'entreprise ». Cette refondation s'appuie sur un nouveau type de capitalisme plus solidaire, qui a la volonté d'intégrer tous ceux qui ne bénéficient pas ou peu des avantages de la globalisation et de l'innovation technologique, et qui aboutit à repenser les objectifs de l'entreprise dans le sens de l'intérêt général social et environnemental, et plus seulement dans la perspective de la profitabilité immédiate. Dès maintenant, cette « autre vision » de l'entreprise est portée par quelques grands groupes français. Parmi ceux-ci, Veolia est en première ligne, ce qui n'est pas étonnant, puisque de par ses métiers, celle-ci est nécessairement un acteur de développement durable. Cette identité était d'ailleurs affirmée dès la naissance de l'entreprise en 1853, où la Compagnie Générale des Eaux est créée par décret impérial dans le droit fil du mouvement hygiéniste pour répondre aux besoins en eau potable et lutter contre les maladies hydriques (et tout particulièrement le choléra) qui sévissaient dans les grandes métropoles européennes de l'époque.

I- Le cadre général

A- Les trois grandes étapes de l'évolution de l'entreprise

- L'entreprise patrimoniale du XIX^{ème} siècle est celle de la première révolution industrielle, dans laquelle celle-ci appartient majoritairement à un entrepreneur ou à une famille (capitalisme familial). Le lien social entre les acteurs est fort au sein d'entreprises paternalistes qui fonctionnent selon un modèle communautaire, et le rôle de l'Etat est assez faible et limité. Si le capitalisme familial est caractéristique du XIX^{ème} siècle, on peut toutefois faire observer qu'il concerne encore aujourd'hui de nombreuses entreprises, transmises ou créées par les entrepreneurs actuels.

- La grande entreprise manageriale correspond à la deuxième révolution industrielle, apparue aux Etats-Unis à la fin du XIX^{ème} siècle, et qui a dominé le XX^{ème} siècle jusqu'aux années 1970, dissociant la propriété des entreprises et leur gestion par des managers professionnels. Le passage de l'entreprise familiale à l'entreprise fordiste (du nom d'Henry Ford qui met en place dans les années 1910 un système de gestion reposant sur la rationalisation du travail et une meilleure rémunération des ouvriers) procède d'une nouvelle phase du capitalisme reposant sur les mutations techniques de la deuxième révolution industrielle, l'essor de la consommation de masse et l'émergence de grandes entreprises qui « internalisent » en leur sein le marché pour produire en masse les biens nécessaires. Ce nouveau capitalisme a été théorisé par Adolf Berne et Gardiner Means (*The Modern Corporation and Private Property*), un peu plus tard par James Burnham dans *L'ère des organisateurs* qui évoque la bureaucratisation des sociétés modernes, et également par John Kenneth Galbraith avec sa réflexion sur la constitution d'un système industriel contrôlé par la technocratie des managers qui agit au détriment des actionnaires (*Le nouvel Etat industriel*).

- L'entreprise actionnariale prend son essor dans les années 1980-1990, correspondant aux mutations provoquées par la crise de 1973-1974 et l'avènement de ce que l'on a appelé la société post-industrielle. Ce nouveau modèle, théorisé par Milton Friedman dans les années 1970, repose sur la création de valeur destinée principalement aux actionnaires (modèle *shareholder*), d'où un remodelage systématique des activités de

l'entreprise sur le cœur du métier, et des activités jugées périphériques qui sont cédées ou externalisées dans le cadre de chaînes de valeur désormais étendues à l'échelle mondiale.

- Aujourd'hui, le capitalisme actionnarial semble céder le pas devant l'émergence d'un nouveau type d'entreprise basé sur un meilleur partage de la valeur créée au sein de l'écosystème formé par ses « parties prenantes » (*stakeholders*). C'est le sens du débat actif sur l'élargissement de l'objet social de l'entreprise et de ce que certains appellent la Société à objet social étendu (SOSE).

Voir le chapitre du programme des classes préparatoires « Entreprise et organisations »

B- Emergence de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

- L'émergence de la RSE va de pair avec l'apparition du concept de « parties prenantes » né il y a une trentaine d'années outre-Atlantique. L'auteur du terme, R. Edward Freeman, l'a forgé en 1984 en réaction à l'hégémonie croissante de la théorie du *shareholder* (actionnaire), appelant à prendre en compte l'existence de *stakeholders* (parties prenantes). Si le caractère vague de la notion de « parties prenantes » et ses ambiguïtés a été vite souligné (Comment circonscrire les contours des parties prenantes dans et en dehors de l'entreprise ? Toutes les parties prenantes de l'entreprise peuvent-elles être mises sur un pied d'égalité ?), cette notion permet tout de même de dépasser la vision antagoniste de l'entreprise comme une organisation composée de groupes sociaux aux intérêts irréconciliables, pour promouvoir plutôt sa dimension relationnelle, comme une institution qui fédère les différents groupes qui la constituent (à l'interne) et qui l'entourent (à l'externe).

Voir la note de lecture « La responsabilité sociale de l'entreprise »

- A l'extérieur, la notion de parties prenantes renvoie à l'écosystème qui entoure l'entreprise. Une entreprise dépend de l'environnement économique et social dans lequel elle évolue. En ce sens, la notion de *Business Ecosystem* (écosystème d'affaires) introduite par James Moore en 1996 (*The Death of Competition. Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*) permet de comprendre que l'entreprise ne peut réussir durablement en négligeant son impact sur le ou les territoires qui l'entourent, ouvrant ainsi la voie à une approche écologique de son action telle qu'elle a pu être exprimée par exemple par la Commission européenne (« *Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité sociale des entreprises* », Livre vert, 2011).

- Enfin, l'affirmation de l'existence de parties prenantes conduit à une réflexion sur la gouvernance de l'entreprise. Faut-il ériger le travail, à côté du capital, comme partie constituante de l'entreprise ? L'entreprise peut-elle devenir un bien commun ? Dans ce cas, on pourrait sortir d'une logique de « privatisation du monde » pour retrouver la pensée selon laquelle le profit n'est qu'un moyen au service d'une fin qui demande à être débattue de manière démocratique. Cependant, si la résurgence de « communs » conduit à juste titre à renforcer le nombre d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration des grandes entreprises, il faut se garder des propositions visant à « communaliser » les organisations privées. En effet, comme le souligne bien Jean Tirole (*Economie du bien commun*, 2016), un mode de gestion favorisant les salariés en leur donnant le pouvoir de décision risque fort de se retourner contre eux.

Voir la « Contribution au plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises », France stratégie 2018.

II- Les initiatives récentes

A- Le rapport Senard-Notat

- Depuis la fin de l'année 2017, le gouvernement, dans la perspective de l'élaboration d'une loi, invite à réfléchir à une évolution de « l'objet social de l'entreprise », au-delà du « simple profit », en posant la question de la redéfinition du rôle de l'entreprise face aux enjeux environnementaux et sociaux qui s'imposent à elle d'une manière de plus en plus pressante. Face aux réactions les plus diverses, et notamment de ceux qui craignent que la prise en compte de l'intérêt des « parties prenantes » ouvre la voie à toutes sortes de contentieux, une mission a été confiée à deux experts, Nicole Notat (ancienne secrétaire générale de la CFDT) et Jean-Dominique Senard (PDG du groupe Michelin jusqu'en 2019). Le rapport a été remis le 09 mars 2018, au bout de 200 consultations menées en 2 mois.

- Ce rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » est donc destiné à mieux intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les stratégies d'entreprise. Il part d'un constat, qui est que le court-termisme et la financiarisation pèsent sur la vie des entreprises (sous l'influence du capitalisme anglo-saxon désintermédié et financiarisé, qui donne une place centrale au marché, incitant à maximiser la valeur du capital pour les actionnaires), et d'une conviction, qui est que l'entreprise a une « raison d'être » et contribue toujours à un intérêt collectif (même si l'entreprise n'a pas pour but premier la recherche de l'intérêt général, elle se crée

pour répondre à un besoin spécifique et ne perdure que si elle maintient une dynamique d'innovation et de création collective, contribuant par là-même à en ensemble économique et social). Dans ces conditions, le rapport fournit une série de recommandations pour faire évoluer la gouvernance d'entreprise, dont un certain nombre s'inscrivent dans la sphère législative et juridique, puisque les articles qui définissent la Société dans le Code civil, datant de 1804, apparaissent comme étant largement obsolètes.

- Parmi ces 14 recommandations, 5 s'inscrivent dans l'ordre législatif. On retiendra surtout la recommandation n°1 qui est d'ajouter un second alinéa à l'article 1833 du Code civil (« La Société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »), la recommandation n°2 qui confie aux Conseils d'administration et de surveillance la formulation d'une « raison d'être » visant à guider la stratégie de l'entreprise en considération de ses enjeux sociaux et environnementaux, et la recommandation n°6 qui est de renforcer le nombre des administrateurs salariés dans les Conseils d'administration et de surveillance de plus de 1000 salariés à partir de 2019. 3 recommandations concernent des cadres juridiques optionnels : c'est ainsi que la recommandation n°11 confirme à l'article 1835 du Code civil la possibilité de faire figurer une « raison d'être » dans les statuts d'une Société. Et 6 recommandations sont à l'attention des praticiens et des administrateurs, comme la recommandation n°3 d'accompagner le développement des labels RSE et de faire de la RSE un outil de renforcement du dialogue social dans les branches professionnelles.

B- La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises)

- La loi PACTE a été adoptée à l'Assemblée nationale le 09 octobre 2018. Cette loi poursuit trois objectifs visant à moderniser l'économie française, qui sont de lever les obstacles à la croissance des entreprises à toutes leurs étapes de développement (création, transmission, financement), de mieux associer les salariés aux résultats de leur entreprise pour mieux rémunérer le travail (dispositifs d'intéressement et de participation), et de redéfinir la « raison d'être » des entreprises en modifiant le Code civil pour affirmer leur rôle social et environnemental.

- Concernant ce dernier objectif qui nous occupe particulièrement ici, la loi PACTE reprend intégralement le contenu du rapport Senard-Notat, en modifiant deux articles piliers du Code civil napoléonien de 1804 pour redéfinir la place de l'entreprise dans la société. L'article 1833, qui impose à toute Société d'être « constituée dans l'intérêt commun des associés », s'est vu ajouter un deuxième alinéa, qui consacre la notion développée par la jurisprudence d'un « intérêt social » dépassant celui des actionnaires, et affirme la nécessité que toute Société prenne désormais en compte les enjeux sociaux et environnementaux liés à son environnement, au-delà de la simple cause lucrative mentionnée à l'article 1832. Tout dirigeant est maintenant amené à s'interroger sur ces enjeux à l'occasion de ses décisions de gestion. L'article 1835, consacré à la forme et au contenu des statuts des Sociétés, est lui aussi modifié, en mentionnant la possibilité pour les entreprises d'inclure dans ces statuts une « raison d'être », définie comme « un projet entrepreneurial répondant à un intérêt collectif et qui donne sens à l'action de l'ensemble des collaborateurs », compatible avec l'objet social de l'entreprise, qui s'inscrit dans ce « projet de long terme ».

- Ces dispositions législatives consacrent des démarches déjà adoptées en France par des entreprises dites « à mission » (voir plus bas) avec l'ambition de les généraliser. Enfin, la loi PACTE reprend également la recommandation du rapport Senard-Notat qui est de renforcer le nombre d'administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 1000 salariés en France, ou de plus de 5000 salariés en France et à l'étranger, en l'étendant aux mutuelles, unions et fédérations de plus de 1000 salariés.

III- La raison d'être au quotidien dans les entreprises

A- Raison d'être et nouveaux engagements de l'entreprise : quelques illustrations

Depuis quelques années déjà, la raison d'être anime de nombreuses entreprises (et cela bien avant l'urgence créée par la loi PACTE de 2018), et cela aussi bien dans le secteur industriel que dans le secteur tertiaire.

- Dans le secteur tertiaire, et plus précisément dans le secteur bancaire, la RSE a conduit les entreprises à apporter leur contribution aux « biens publics mondiaux ». C'est ainsi que le « *One Planet Summit* » qui s'est tenu à Paris le 12 décembre 2017 a été organisé essentiellement autour de problématiques financières. Dans ce cadre, les grandes banques françaises ont multiplié les engagements en faveur de la lutte contre le changement climatique et la transition énergétique. Par exemple, BNP Paribas, Crédit agricole, Société générale et Natixis (filiale cotée du groupe BPCE) s'engagent à ne plus financer le pétrole issu des sables bitumineux ni la production de pétrole en Arctique, après avoir décidé entre fin 2016 et début 2017 de mettre un terme définitif à leurs financements directs de projets de centrales à charbon. De même, les institutions bancaires s'engagent aussi à financer la transition énergétique, et cela à un niveau élevé : Société générale s'est fixé un seuil de 100 milliards d'euros à atteindre entre 2016 et 2020, tout comme le Crédit agricole, qui ajoute 40 milliards d'euros supplémentaires à l'engagement pris lors de la COP 21 en 2015.

Le « verdissement de la finance » prend aussi la forme de projets et d'engagements quotidiens des banques à l'égard de leur clientèle qui ont pour finalité de réconcilier la population avec la finance, et dont on peut proposer de nombreuses illustrations.

Une première illustration est fournie par le prêt accordé aux ménages au moment de l'acquisition d'un logement. Depuis le milieu des années 1980, le nombre de ménages vivant en banlieue et en zone périurbaine s'est fortement accru, entraînant le développement des usages de l'automobile, puisque ceux qui habitent relativement loin de leur lieu de travail sont désormais dans l'obligation d'avoir recours à leur véhicule personnel. Cette périurbanisation est porteuse de risque à long terme, si on admet que l'inévitable futur choc énergétique va augmenter le nombre de ménages vivant à la périphérie des villes et en zone rurale en difficulté financière. La proposition du *Shift Project* (*Think tank* créé en 2010 auquel participent la SNCF, la Caisse des Dépôts, SPIE, Crédit Agricole SA, Veolia Environnement, EDF, Bouygues et Vinci Autoroutes) est de modifier les critères d'octroi des crédits en remplaçant le critère du taux d'endettement de 30% par la prise en compte de l'ensemble des dépenses contraintes des ménages, qui intégreraient l'hypothèse d'une forte augmentation du prix de l'énergie au cours de la période de remboursement. Une telle mesure a évidemment pour enjeu de réduire à la fois l'émission de gaz à effet de serre et le déficit de la balance des paiements, ce dernier étant toujours très impacté par le secteur de l'énergie.

Une deuxième illustration est donnée par l'émergence du concept d'Investissement Socialement Responsable (ISR) qui désigne la prise en compte de critères « extrafinanciers », c'est-à-dire environnementaux, sociaux et de gouvernance (critères ESG) dans le processus de sélection des investissements. Dans ce cadre, on privilégie l'impact que l'investissement peut avoir sur le développement durable. Il s'agira par exemple d'« obligations responsables » ou de « *Green Bonds* » qui sont des dettes émises sur le marché destinées à financer des projets qui génèrent un bénéfice environnemental ou social direct. Dans le même ordre d'idées, BNP a de son côté ouvert ses financements « verts » à sa clientèle de particuliers, en lançant début décembre 2017 un prêt à un taux de 1% pour l'achat d'un véhicule bénéficiant du bonus écologique.

Une troisième illustration consiste à évaluer différemment la notion de risque bancaire. Alors que ce risque est depuis les travaux du Comité de Bâle ventilé en trois causes matérielles (risque de crédit, correspondant au risque de l'emprunteur qui ne rembourse pas sa dette à échéance, risque de marché résultant des fluctuations des prix des actifs, risque opérationnel dû à une défaillance de l'établissement bancaire), l'approche RSE vise à privilégier la dimension extrafinancière du risque, en mesurant l'impact de toutes les parties prenantes sur la banque (clients, fournisseurs, salariés, milieu naturel,...), et aussi l'impact réciproque de la banque sur les parties prenantes. Par exemple, si on considère le risque opérationnel, les référentiels RSE permettent de mieux cerner les risques de fraude interne et externe, en accordant une place plus importante à la lutte contre la corruption et à la loyauté des pratiques, ce qui permet d'étendre le champ de la fraude bien au-delà du simple risque financier.

C'est ainsi, comme le montrent très bien J. Courcier et H. Solignac (« La RSE s'impose dans la stratégie des entreprises », *Revue Banque*, n°773, juin 2014) que la RSE intervient de plus en plus dans les assemblées générales, les conseils d'administration et les stratégies des banques, en permettant aux managers de s'affirmer comme les représentants, non pas des seuls actionnaires, mais de l'ensemble des parties prenantes, en coordonnant les activités de chacun dans la perspective d'assurer une bonne répartition de la valeur ajoutée créée par l'entreprise.

- Pour ne prendre qu'un exemple dans le secteur industriel, la raison d'être de Michelin décrit depuis 2013 la mobilité comme un fondement du progrès humain. La formulation de cette raison d'être et son partage ont duré un an, le travail ayant été facilité par la culture de l'entreprise et par les convictions de son PDG de 2012 à 2019, Jean-Dominique Senard (PDG de Renault depuis janvier 2019), qui pense que les entreprises doivent donner du sens à leurs actions, ce qui ne se réduit pas à une opération de communication. Selon Adeline Challon-Kemoun, directrice Développement durable de l'entreprise, « la définition de la raison d'être est un choix stratégique qui engage l'entreprise au plus haut niveau et tous les collaborateurs. Même si elle doit être portée par la communication en interne et en externe, elle ne peut être réduite à un simple instrument de communication ». Et en effet, la raison d'être se décline en une série d'objectifs très concrets qui engagent l'avenir de l'entreprise. Par exemple, d'ici à 2030, la part du carburant due à l'utilisation de pneus doit atteindre 20%, ce qui représenterait une économie de 30 millions de tonnes de CO₂. Et d'ici à 2048, l'engagement a été pris (en 2018) de fabriquer des pneus avec 80% de matériaux durables qui seront intégralement recyclés (actuellement il y a 28% de matériaux durables dans un pneu). Pour atteindre ces objectifs ambitieux, les équipes de Recherche et Développement du Groupe travaillent dès aujourd'hui à des solutions durables, visant à garantir des pneus de bonne qualité tout au long de leur existence. Le Groupe Michelin a aussi opéré dans cette perspective des rachats stratégiques, dont *Lehigh Technologies*, une société de chimie spécialisée dans la fabrication de micropoudrettes dérivées de pneumatiques recyclés. Le Comité des parties prenantes de l'entreprise, créé en 2016, est là pour vérifier que les engagements du groupe sont tenus. Deux fois par an,

ses 13 membres extérieurs au Groupe se réunissent avec l'ensemble du Comité exécutif pour soulever quelques questions concrètes liées à l'activité de Michelin comme les initiatives de reforestation, l'usage du caoutchouc durable, l'état des plantations, ... Enfin, chez Michelin, la raison d'être ne se limite pas au développement durable, mais englobe aussi l'aspect ressources humaines. Le développement personnel de chaque collaborateur est une priorité affichée par le Groupe, qui énonce « recruter une personne pour ce qu'elle est et non pour une fonction ». Tout cela est d'ailleurs enregistré dans les faits, puisque Michelin a été désigné par le magazine *Forbes* comme le meilleur employeur d'Amérique en 2018 (alors que l'entreprise était classée 34^{ème} en 2017). Elle est maintenant la première entreprise non américaine à se hisser dans le « Top 10 ».

B- La raison d'être chez Veolia

- Veolia est un groupe international présent sur les 5 continents qui a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 25911 millions d'euros (2394,9 millions en Amérique du Nord, 892,5 millions en Amérique Latine, 10086,5 millions en Europe hors France, 7942, 8 millions en France, 1457,2 millions en Afrique-Moyen-Orient, et 3137, 2 millions en Asie-Océanie). Le Groupe emploie 171495 collaborateurs dans le monde, dessert 95 millions de personnes en eau potable et 63 millions en assainissement, gère 3603 usines de production d'eau potable et 2667 usines de traitement des eaux usées, traite 49 millions de tonnes de déchets, et gère aussi 42053 installations thermiques. Les métiers de Veolia portent d'abord sur le traitement et le suivi de l'eau à toutes les étapes de son cycle, depuis le prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel. Ils portent ensuite sur la gestion des déchets liquides ou solides, pour couvrir l'ensemble de leur cycle de vie, de la collecte au recyclage. Ils portent enfin sur l'énergie : expert des services énergétiques, Veolia accompagne la croissance de ses clients (collectivités locales, industriels...), en réduisant leur empreinte environnementale.

- Selon Pierre Victoria, Directeur du Développement durable chez Veolia, les entreprises privées participent au consensus global qui s'est dégagé autour des ODD. C'est ainsi que la raison d'être de Veolia s'inscrit dans les Objectifs de Développement durable (ODD) définis par les Nations-Unies. Veolia joue notamment un rôle majeur sur 9 ODD dont les enjeux recoupent directement sa raison d'être. Parmi ceux-ci, 5 sont liés à ses activités : Veolia joue un rôle comme acteur majeur des services urbains, au travers de la gestion des services essentiels d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie (ODD 7) et de propreté (ODD 11), et favorise aussi des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable par l'économie circulaire (ODD 12). 3 objectifs se rattachent à ses priorités d'organisation en tant qu'entreprise responsable : c'est ainsi que Veolia agit pour le développement des compétences de ses collaborateurs dans une logique d'employabilité (ODD4), que le Groupe est engagé en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes (ODD5), et qu'il veille à favoriser des conditions de travail décentes pour tous, dans le respect des droits humains, à savoir ceux de ses collaborateurs, sous-traitants et fournisseurs (ODD 8). Enfin, en développant de nouveaux partenariats, et surtout en s'appuyant sur des expertises complémentaires apportées par ses partenaires et la création de valeur partagée, Veolia contribue à renforcer les moyens de mise en œuvre des ODD (ODD17).

- En matière d'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, Veolia développe des solutions pérennes pour fournir au plus grand nombre les ressources nécessaires au bien-être des populations, à l'attractivité des territoires, et à la performance des entreprises : accès à l'eau potable, à l'assainissement et aux services énergétiques pour les villes et leurs habitants. Au niveau de la préservation des ressources, Veolia met en place des solutions innovantes et durables pour prélever la ressource strictement utile au bon endroit en préservant l'équilibre des écosystèmes. En matière d'utilisation et de recyclage efficace des ressources, Veolia rend possible l'utilisation de nouvelles ressources « secondaires » qui viennent compenser la raréfaction des ressources naturelles « primaires » (Exemple : solutions permettant d'augmenter la durée de vie des ressources grâce aux innovations dans le recyclage des matières et la valorisation des déchets). En outre, Veolia assume sa responsabilité sociale en mettant l'accent sur la sécurité (objectif « zéro accident », qui a permis de diviser par 2 le taux de fréquence des accidents du travail depuis 2010), l'engagement du personnel (depuis 2013, une enquête auprès de 5000 managers dans le monde permet d'appréhender le très fort taux d'engagement, et aussi la fierté d'appartenance au Groupe), la formation (le Groupe a notamment investi 3 millions d'heures de formation pour accompagner chaque collaborateur dans le développement de ses compétences), l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (objectifs de 30% de femmes cadres en 2020, et de 25% de cadres dirigeantes en 2023), et le dialogue social (le Groupe a signé plus de 1000 accords salariaux dans le monde, dont 30% sur le thème des rémunérations et de la protection sociale des collaborateurs, et plus récemment des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avec l'ensemble des organisations syndicales en France, et aussi en Europe).

- A travers toutes ces activités, Veolia fonde sa prospérité sur l'utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes : clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures, et cela dans les différents territoires où elle intervient. Dès maintenant, les activités de Veolia créent directement et indirectement de la valeur à ses parties prenantes. Pour la première fois au titre de l'exercice 2018, la redistribution du chiffre d'affaires entre les salariés, les Etats et les collectivités locales, les fournisseurs, les actionnaires, les associations et les communautés diverses a été calculée et rendue publique. Au niveau

territorial, l'engagement de maintenir au-dessus de 80% la part des dépenses réinvesties dans le territoire a été largement atteint (87,5%). Le calcul de l'empreinte socio-économique réalisée sur le sol français permet d'affirmer que Veolia soutient 165000 emplois à temps plein et génère 9,6 milliards d'euros, soit 0,4% du PIB. Puisque la raison d'être n'est pas réductible au profit, Veolia s'attache maintenant à l'élaboration d'un tableau de bord de performance globale, dénommée « multidimensionnelle », conjuguant la performance et la responsabilité, les engagements et les indicateurs. Ce tableau de bord, dont l'élaboration fait l'objet d'une large concertation avec les parties prenantes internes et externes, sera ensuite intégré au plan stratégique du Groupe, et sera validé par le Conseil d'administration. C'est ainsi que Veolia contribue à « ressourcer le monde », en favorisant l'accès des populations aux biens essentiels dans le respect des objectifs de développement durable.

Conclusion

Pendant longtemps, le discours sur la RSE de l'entreprise a été assez défensif, visant à répondre aux critiques opposées de ceux qui pensent que le capitalisme est par essence destructeur et donc opposé à toute notion de bien commun, et de ceux pour qui l'entreprise ne peut avoir d'autre objectif que la maximisation de sa valeur actionnariale ou de son profit (modèle *shareholder*). La nouveauté est que maintenant ce discours est plus offensif, affirmant que l'entreprise est la mieux placée pour œuvrer en faveur du bien commun. Comme le dit Antoine Frérot, PDG de Veolia, dans sa préface à la note de l'Institut de l'entreprise intitulée « A quoi servent les entreprises ? », « toutes les réponses aux inquiétudes exprimées par les Français sur l'évolution de leur niveau de vie, de leur employabilité, de leur cadre de vie et de l'environnement ne viendront pas de la puissance publique ; une grande partie de la solution vient déjà-et viendra de plus en plus-des entreprises ».

Voir la note de l'Institut de l'entreprise « A quoi servent les entreprises ? », janvier 2018.

Le compte-rendu du Conseil d'administration de Veolia du 06 novembre 2018 illustre bien les contours de la raison d'être de l'entreprise en faveur du bien commun. En synthèse, ce compte-rendu exprime bien effet ce qu'est et ce que n'est pas la raison d'être de l'entreprise. La raison d'être n'est pas simplement un recueil des aspirations des parties prenantes, l'expression d'une bonne volonté ou encore un slogan de communication. C'est au contraire à la fois une vision partagée qui donne du sens et montre le chemin, un acte fondateur d'ouverture à l'égard des écosystèmes et des territoires, l'affirmation d'un engagement entrepreneurial avec les parties constituantes et les parties prenantes, et un guide pour la gouvernance de l'entreprise. Pour exprimer cette vision nouvelle de l'entreprise dans laquelle l'« intérêt élargi de l'actionnaire » (traduction du concept de « *shareholder welfare* » de Oliver Hart et Luigi Zingales) aboutit à une « raison d'être » débouchant sur une création de valeur qui dépasse le seul profit et est mieux partagée entre les parties prenantes, on parle parfois d'« entreprise post-RSE »

Voir Félix Torres, *L'entreprise post-RSE ; A la recherche de nouveaux équilibres*, Institut de l'entreprise, novembre 2018.

L'entreprise post-RSE est la source d'une nouvelle gouvernance de l'entreprise. D'un point de vue plus global, elle permet également de rénover en profondeur un dialogue social encore prisonnier des logiques anciennes de conflit et de défiance. Une telle perspective est bien exprimée par le président de la République Emmanuel Macron, lorsqu'il énonce que la capacité de l'entreprise à produire du bien commun est la justification de l'inversion à son profit de la hiérarchie des normes juridiques dans la négociation sociale.

VOLET PEDAGOGIQUE

VEOLIA et la « raison d'être de l'entreprise »

PARTIE PEDAGOGIQUE

1.QCM sur l'étude de cas

(Plusieurs réponses peuvent être valides) :

- A- L'entreprise Veolia intervient ...**
 - a) Dans le secteur du numérique
 - b) Dans le secteur du traitement des eaux
 - c) Dans le secteur des déchets

- B- Veolia a des activités ...**
 - a) Uniquement en France
 - b) Partout dans le monde
 - c) Essentiellement aux Etats-Unis

- C- A travers le monde, l'entreprise Veolia mobilise environ ...**
 - a) 17 000 collaborateurs
 - b) 70 000 collaborateurs
 - c) 170 000 collaborateurs

- D- Le modèle managérial désigne l'entreprise...**
 - a) née de la 1^{ère} révolution industrielle
 - b) née de la 2^{nde} révolution industrielle
 - c) née à la suite de la crise du début des années 70

- E- Le modèle « shareholder » désigne une gouvernance privilégiant...**
 - a) Les enjeux de la RSE
 - b) La maximisation de la valeur actionariale
 - c) Les attentes des parties prenantes

- F- La démarche RSE consiste à privilégier ...**
 - a) L'évolution à long terme de la valeur de l'action
 - b) Le risque financier
 - c) L'impact des choix sur les parties prenantes

- G- L'acronyme ODD signifie ...**
 - a) Obligations de Développement Durable
 - b) Orientation et Développement Durables
 - c) Objectifs de Développement Durable

- H- Les ODD ont été définis par ...**
 - a) L'ONU

- b) La commission européenne
- c) Le grenelle de l'environnement

I- L'acronyme SOSE signifie...

- a) Société à objet social étendu
- b) Société à objectif social et économique
- c) Société à objectif salarial élargi

J- La "raison d'être" de l'entreprise VEOLIA est ...

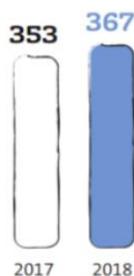
- a) son principal slogan de communication
- b) un contrat dont l'objectif est l'augmentation de la valeur de l'action VEOLIA
- c) un engagement entrepreneurial à l'égard des parties prenantes

2. Veolia : économie circulaire et RSE (Responsabilité sociétale des entreprises)

Document 1 Recyclage et valorisation chez Veolia

ÉCONOMIE CIRCULAIRE : RECYCLAGE ET VALORISATION

Volume des eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées (en Mm³) – (métiers eau et déchets)



67,6%

des déchets traités valorisés en matière et énergie

109361 t

de matières valorisées issues des activités de démantèlement

63%

de valorisation des résidus de combustion (incinération et métier énergie)

58%

des boues d'épuration valorisées

1501 kt

de combustibles de substitution produits à partir des déchets traités

Source : Veolia.com

Document 2 L'activité de Veolia vue par son PDG Antoine Frérot

Notre métier historique, c'est le traitement des déchets, qu'il s'agissait à l'origine de rendre inoffensifs, souvent en les détruisant. Le recyclage n'a débuté qu'il y a une vingtaine d'années, avec le papier. Mais il répond aujourd'hui à plusieurs enjeux à la fois économiques, démographiques, sociaux et environnementaux. (...) Sur le plan de l'environnement, une tonne de plastique recyclé, ce sont 830 litres de pétrole économisés ; une tonne de papier, 100 mètres cubes d'eau et dix-neuf arbres... Les économies d'énergie sont souvent très significatives, puisque le recyclage permet d'éviter la phase amont de production des matières premières. Les déchets représentent la première mine de matières premières du XX^{ème} siècle, et elle se trouve chez nous, dans les pays développés. (...) Aujourd'hui, nos activités d'économie circulaire pèsent 2,5 milliards d'euros, sur un chiffre d'affaires total annuel de 25 milliards. Notre objectif est de les faire croître de 10% par an pour atteindre 3,8 milliards en 2020. (...) les progrès sont constants dans le

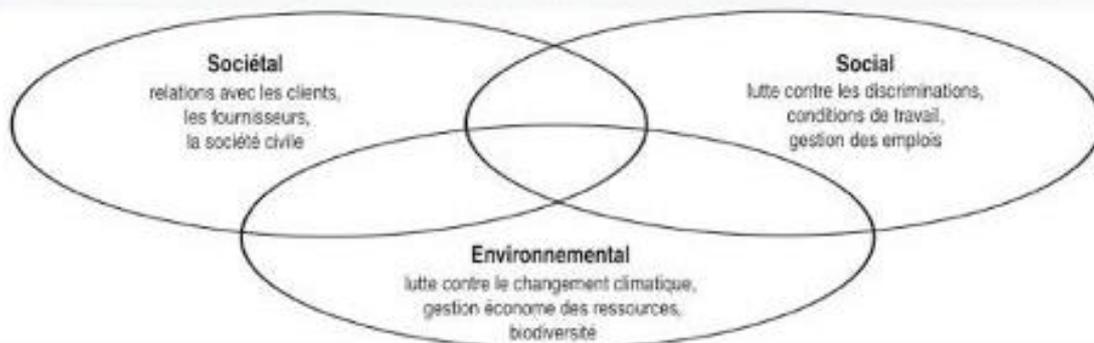
domaine du recyclage. Pas seulement sur les matières, mais aussi sur l'eau ou l'énergie, notamment sur la chaleur grâce à la récupération de chaleur fatale en sortie d'usine, d'égouts, dans les centres de données... Concernant la matière, dans le meilleur des cas on opère une récupération matière, sinon on la transforme en énergie. Il s'agit alors d'une énergie renouvelable, dont l'utilisation contribue à abaisser les émissions de gaz à effet de serre.

Source : La Tribune (interview), 13/04/2016

Exercice : Vrai ou Faux ?

	Vrai	Faux
Veolia collecte des déchets pour les enfouir ou les détruire		
L'économie circulaire permet d'allonger la durée de vie de certains produits		
Avec l'économie circulaire, l'entreprise réduit la consommation de matières premières		
Les eaux usées peuvent faire l'objet d'un recyclage		
Veolia rejette 58 % de boues d'épuration		
Veolia recycle des matières premières ensuite revendues à d'autres entreprises		
L'activité de recyclage a débuté dans le secteur de l'eau		
L'économie circulaire représentait 2,5 % du chiffre d'affaire de Veolia en 2016		

Document 3 Les objectifs de la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises)



Source : Source : INSEE Première, enquête sur les entreprises et le développement durable, 2011

Document 4 Les engagements de Veolia

Engagements	Objectifs 2020	Résultats 2018
Pour ressourcer la planète		
1 Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire 	<ul style="list-style-type: none"> 4,8 milliards d'euros
2 Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	<ul style="list-style-type: none"> Cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO₂ d'émissions réduites sur la période 2015-2020 Cumuler 50 millions de tonnes équivalent CO₂ d'émissions évitées sur la période 2015-2020 Capter plus de 60 % du méthane des centres de stockage des déchets gérés 	<ul style="list-style-type: none"> 63 Mt 24 Mt 57,7 % (✓)
3 Préserver et restaurer la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité 	<ul style="list-style-type: none"> 60 %
Pour ressourcer les territoires		
4 Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> 11/11 zones d'activités et 6/7 segments de croissance couverts
5 Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir au-dessus de 80 % la part de nos dépenses réinvesties sur les territoires 	<ul style="list-style-type: none"> 85,7 % ⁽¹⁾
6 Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations Unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes ayant eu de nouveaux accès depuis 2000 ⁽²⁾ : <ul style="list-style-type: none"> à l'eau potable : 9,6 millions à l'assainissement : 4,4 millions
Pour les femmes et les hommes de notre entreprise		
7 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	<ul style="list-style-type: none"> Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5 	<ul style="list-style-type: none"> 8,47 (✓)
8 Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	<ul style="list-style-type: none"> Délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés Maintenir plus de 80 % de taux d'engagement des managers 	<ul style="list-style-type: none"> 77 % (✓) 86 %
9 Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Couvrir plus de 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> 89 % (✓)

Exercice : Relier les engagements de Veolia aux composantes de la RSE

Engagement	Objectif environnemental	Objectif sociétal	Objectif social
1			
4			
7			
9			

3. La "société à objet social étendu"

Document Les enjeux de la SOSE

La priorité absolue est d'empêcher que l'objectif du profit à court terme ne continue à assujettir les dirigeants et leurs stratégies. Il s'agit donc de restaurer l'autonomie du dirigeant, essentiellement sa capacité à construire des objectifs d'entreprise, qui ne concordent pas toujours avec l'intérêt à court terme des actionnaires. Certaines entreprises parviennent à combiner des objectifs sociétaux avec les exigences de rentabilité financière. (...)

Nous proposons d'introduire une nouvelle option juridique. Nous l'appelons "société à objet social étendu" (SOSE). Cette norme, très proche des sociétés actuelles, se démarquerait d'une société classique par l'insertion, dans son objet social, d'objectifs économiques, sociaux ou environnementaux. (...) Au-delà du profit ou de la valeur pour l'actionnaire, les statuts pourraient spécifier certains objectifs, tels que:

- le développement à long terme des capacités d'innovation du collectif, ou le développement des compétences des salariés et de leur employabilité;
- le respect de politiques de solidarité (...)
- la minimisation des effets des activités sur l'environnement.

Source: Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Refonder l'entreprise, Seuil, 2012

Exercice: Vrai ou faux ?

	Vrai	faux
La SOSE est conforme au modèle actionnarial		
La SOSE intègre une logique de RSE		
La SOSE est fondée sur des objectifs de court terme		
La SOSE est compatible avec la rentabilité financière		
La SOSE permet de donner une marge de manoeuvre au dirigeant		
La SOSE empêche que la mission de l'entreprise soit réduite à la rentabilité		

Lien avec Doc Segestin/vidéo sur Melchior TV

LIEN : FICHE DE LECTURE MELCHIOR

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Refonder l'entreprise, janvier 2012, Seuil

4. La loi Pacte : Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises

Document Une nouvelle définition de l'entreprise

L'Assemblée nationale a voté, vendredi 5 octobre 2018, une nouvelle définition de la société et de la responsabilité des entreprises (article 61 de la loi Pacte). (...) Ces dispositions instaurent une rupture doctrinale profonde : l'entreprise n'est plus réductible à un pur agent économique. Certes, le profit des associés reste une contrainte vitale de l'entreprise, mais il n'est plus sa seule finalité. Le droit stipule désormais que l'entreprise doit prendre sa part de responsabilité dans le développement collectif.

Alors que depuis plus de deux siècles, la société devait – selon le code civil – être « *gérée dans l'intérêt commun des associés* », le texte actuel de la loi stipule que la « *société doit être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ». Les entreprises sont aussi autorisées à se doter d'une « *raison d'être* » qui exprime, en dehors du but lucratif, leurs finalités propres.

Enfin, celles qui le souhaitent peuvent devenir « *société à mission* ». Une société à mission s'engage de manière durable sur des objectifs de nature sociale et environnementale en inscrivant sa raison d'être dans ses statuts, en précisant les missions qui en découlent pour sa gestion, et en se dotant d'un organe chargé de veiller à leur mise en œuvre.

Source : Armand Hatchuel et Blanche Segrestin (Professeurs à Mines ParisTech - PSL Université), *Le Monde*, 26 octobre 2018

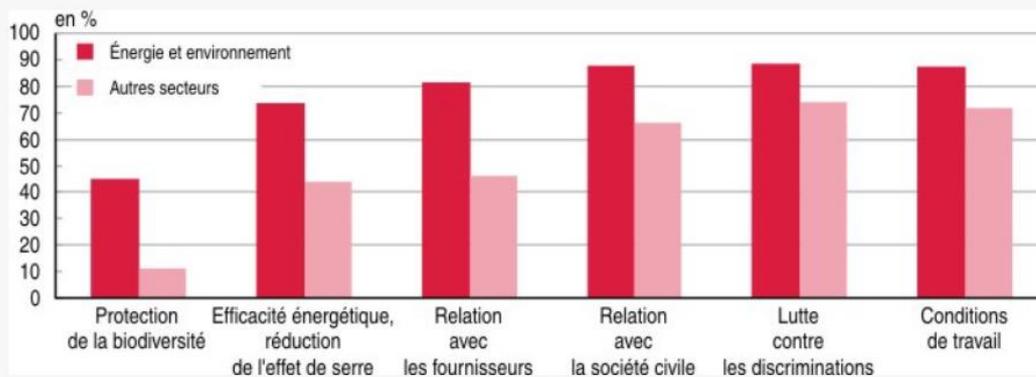
Exercice : Vrai-Faux ?

	Vrai	Faux
L'article 61 de la loi Pacte permet de mieux rémunérer les actionnaires		
L'entreprise a la possibilité de se définir comme une « société à mission »		
La définition de l'entreprise n'avait pas changé depuis le code civil		
Les entreprises sont obligées de définir leur « raison d'être »		
La loi Pacte intègre à la définition de l'entreprise sa responsabilité sociale et environnementale		

5. Exercice type bac : E3C

Première partie : Mobilisation de connaissances et traitement de l'information (10 points)

Document : Part des sociétés menant au moins une action de RSE



Source : INSEE, Enquête sur les entreprises et le développement durable, 2011

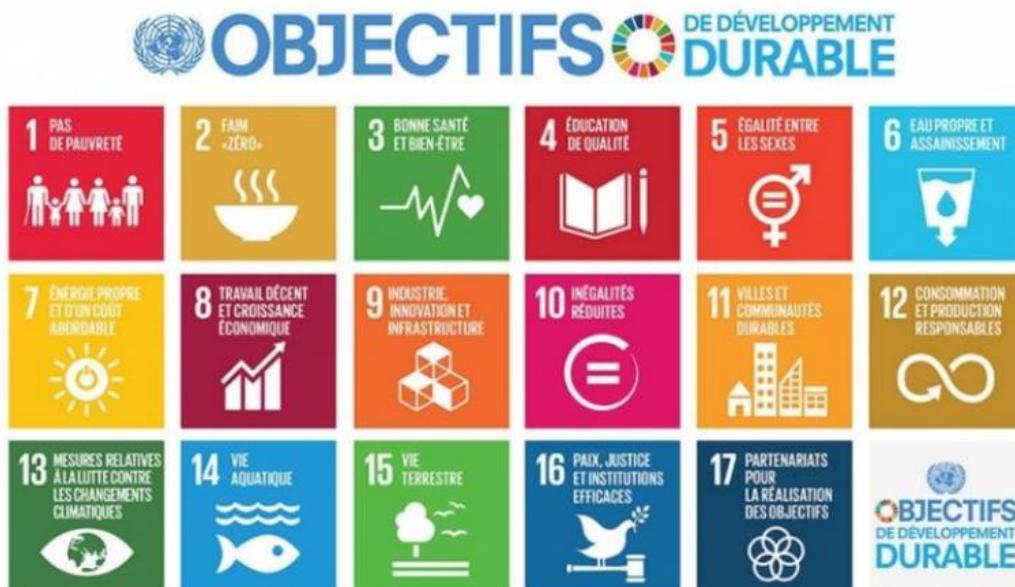
Questions :

1. Présentez les éléments de la RSE (3 points)
2. À partir des données du document, montrez que l'engagement dans la RSE dépend de certaines variables. (3 points)
3. Explicitez en quoi les actions des entreprises en faveur de la société civile peuvent être un élément de la « raison d'être » d'une entreprise. (4 points)

Seconde partie : Raisonnement appuyé sur un dossier documentaire (10 points)

Sujet : À l'aide du dossier documentaire et de vos connaissances, vous montrerez comment la gouvernance des entreprises a intégré les objectifs de développement durable.

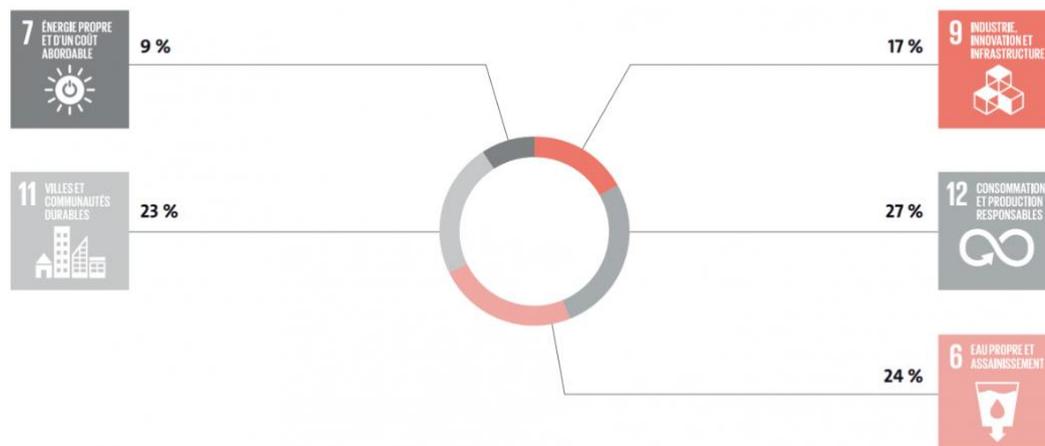
Document 1 Les objectifs de développement durable adoptés en 2015 par l'ONU



Source : Veolia.com

Document 2

Contribution des activités de Veolia à 5 ODD principaux (base chiffre d'affaires 2016)



Source : Veolia.com

Document 3 Recyclage et partenariats

Tetra Pak et Veolia ont conclu en 2018 un partenariat innovant pour le recyclage d'ici 2025 des composants des briques alimentaires usagées (75 % de carton, 20 % de plastique et 5 % d'aluminium) collectées dans l'Union européenne. Les fibres aujourd'hui récupérées lors du recyclage sont transformées en pâte à papier de qualité supérieure, réutilisée notamment en cartons, essuie-tout et serviettes. Désormais il sera possible de convertir le mélange de polymère et d'aluminium extrait du processus de fabrication de la pâte à papier, en matières premières pour l'industrie du plastique, permettant de fabriquer notamment des caisses et des palettes. (...)

En 2018, Veolia a noué un partenariat de trois ans avec Unilever pour travailler sur les technologies émergentes sur le plastique et développer l'infrastructure de collecte et de traitement des matériaux recyclables, laquelle joue un rôle critique dans la transition vers une économie circulaire. (...)

Stratégie de recyclage et valorisation des plastiques

Veolia a défini une stratégie plastique afin de garantir à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondants à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges. Depuis 2016, le Groupe poursuit sa contribution dans l'initiative pour « une nouvelle économie du plastique » de la Fondation Ellen MacArthur, qui a lancé récemment un Engagement Mondial avec 250 organisations et pays pour éliminer les pollutions de déchets plastiques à la source. De plus, Veolia a rejoint en 2018 « l'Alliance pour éliminer les déchets plastiques » avec 30 entreprises qui vont investir 1,5 Md de dollars US sur 5 ans dans des solutions de réduction, de récupération et de recyclage. (...) Veolia noue également des partenariats avec des entreprises pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires.

Source : Veolia.com

6. LEXIQUE

PARTIES PRENANTES : les parties prenantes (en anglais : *stakeholder*) sont les acteurs concernés par les décisions de l'entreprise, que ce soit de façon positive ou négative.

RSE : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES A ETE DEFINIE EN 2011 PAR LA COMMISSION EUROPEENNE COMME « LA RESPONSABILITE DES ENTREPRISES (RSE) VIS-A-VIS DES EFFETS QU'ELLES EXERCENT SUR LA SOCIETE ». IL S'AGIT D'UN UN PROCESSUS

PERMETTANT QUE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE INTEGRE LES PREOCCUPATIONS EN MATIERE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ETHIQUE, DE DROITS DE L'HOMME ET DE CONSOMMATEURS DANS LEURS ACTIVITES COMMERCIALES ET LEUR STRATEGIE DE BASE.

SOSE : Acronyme pour un nouveau statut d'entreprise appelée « Société à Objet Social Étendu ». Il s'agit de l'une des formes que peut prendre l'entreprise à mission. Ce statut permet aux entreprises de définir les objectifs sociaux ou environnements qu'elle se donne.



**PROGRAMME
ENSEIGNANTS-
ENTREPRISES**