

Frédéric Parrat

LE PATRIMOINE DU CHEF D'ENTREPRISE

GUIDE PRATIQUE
POUR CONSTITUER, DÉVELOPPER
ET TRANSMETTRE
SON PATRIMOINE PROFESSIONNEL
ET NON PROFESSIONNEL

3^e édition

Préface de Michel Martin

Frédéric Parrat

est avocat au Barreau de Paris, spécialiste en droit fiscal
et en droit des affaires au sein du cabinet Fidufrance à Paris.

Il enseigne à la faculté de droit de l'Université de Paris

Frédéric Parrat

LE PATRIMOINE DU CHEF D'ENTREPRISE

GUIDE PRATIQUE
POUR CONSTITUER, DÉVELOPPER
ET TRANSMETTRE
SON PATRIMOINE PROFESSIONNEL
ET NON PROFESSIONNEL

3^e édition

Préface de Michel Martin

Remerciements

Je veux dire ici toute ma gratitude envers Monsieur Michel Martin (Président d'Orcom)

Monsieur Bruno Rouillé (DG d'Orcom)

Monsieur Guillaume Monier (Dirigeant d'Orcom Paris)

et les experts-comptables associés d'Orcom Paris

(Yann Hervé, Camille Pichon, Emilie Thibault, Philippe Robino)

pour leur aide précieuse.

Merci aussi à tous les « anonymes », clients, étudiants et amis

Sans lesquels ce livre n'aurait pas pu voir le jour

Frédéric PARRAT

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr



© 2023, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
EAN 9782297222969
Hors collection



Préface

J'ai créé Orcom il y a 40 ans et avec plus de 1 200 collaborateurs nous accompagnons aujourd'hui en France près de 15 000 clients qui exercent leur activité professionnelle dans tous les secteurs de l'économie. Nous sommes présents sur 55 sites en France et à l'étranger, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Chine. Au fil du temps, Orcom a pu développer un formidable répertoire de compétences techniques sans cesse renouvelées et que nous mettons à disposition de nos clients. Les relations permanentes que nous entretenons avec nos clients nous permettent d'améliorer constamment nos savoir-faire que nous capitalisons pour que nos collaborateurs puissent proposer en toutes circonstances des solutions efficaces et originales.

Chez Orcom, nous savons que nos clients sont avant tout des chefs d'entreprise qui consacrent une part importante de leur temps et de leur énergie à développer leur activité pour rester compétitifs. C'est pour les aider dans l'accomplissement de leur mission que nous avons bâti une offre complète de services dans des sphères aussi diverses que la comptabilité, la finance, la relation clients, l'audit, la gestion des ressources humaines, le conseil en gestion privée ou les fusions acquisitions... Dans tous ces domaines, les possibilités qui s'offrent aux dirigeants sont nombreuses, de la signature d'un simple partenariat stratégique au rachat d'une activité ou d'un actif en passant par les opérations de croissance externes (fusions, apports partiels d'actifs, scissions...). Notre rôle est d'accompagner les clients dans leurs projets de développement et de les aider à choisir les dispositifs financiers, juridiques et fiscaux les plus adaptés. Dans le contexte complexe et instable dans lequel nos clients évoluent, la clé est aussi d'interagir en permanence avec le marché pour comprendre ce que les clients recherchent et les aider à atteindre les résultats souhaités. Les outils d'aide à la décision et de conseil en stratégie que nous avons mis en place sont là pour aider nos clients à innover pour proposer une offre toujours plus étoffée et plus adaptée.

Mais la réussite d'une entreprise ne se réduit pas aux produits et services qu'elle commercialise. Dans le contexte concurrentiel qui est le nôtre, le chef d'entreprise doit aider son entreprise à atteindre ce que l'on appelle en termes techniques « l'efficacité opérationnelle ». Il s'agit en interne d'utiliser les ressources humaines, capitalistiques et financières de façon optimale pour que l'entreprise reste durablement performante, agile et rentable. Là encore, nous avons développé toute une palette de services pour aider nos clients à bien gérer les ressources dont ils disposent. Chez Orcom, nous savons surtout que face aux grands défis sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés, les entreprises ont et auront de plus en plus un grand rôle à jouer. Les dirigeants doivent avoir la capacité de s'extraire des préoccupations du court terme pour offrir aux générations futures la possibilité de vivre dans un monde plus vertueux et plus équitable. Là encore, nous accompagnons nos clients pour qu'ils créent toujours plus de valeur partagée, condition devenue indispensable pour faire plus de croissance, attirer les meilleurs talents et devenir plus résilient.

Nos clients ont aussi à cœur de constituer un patrimoine personnel qu'ils doivent développer, sécuriser et transmettre à terme. En la matière, la problématique est complexe car il existe d'innombrables pistes pour développer un patrimoine de l'investissement immobilier jusqu'aux placements financiers (actions, obligations, épargne réglementée...) en passant par l'épargne salariale et l'assurance-vie. Dans un contexte où les règles fiscales et sociales sont instables et de plus en plus complexes, les questions relatives à la constitution d'un patrimoine personnel sont multiples et les choix qui sont faits à un moment donné peuvent avoir des implications considérables à long terme notamment sur le plan fiscal. Nous devons donc aider nos clients à anticiper les conséquences de leurs choix. Par exemple, l'entrepreneur individuel a-t-il intérêt à se mettre en société ? Quel régime juridique sa société doit-elle adopter ? Faut-il opter pour l'impôt sur les sociétés ? Faut-il créer une holding animatrice ou patrimoniale ? Faut-il détenir directement ou indirectement l'immobilier d'entreprise ? Est-il intéressant de démembrer la propriété de l'immobilier professionnel ? En cas de cession des titres, faut-il opter pour une imposition des plus-values selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu ou faut-il préférer l'imposition au prélèvement forfaitaire unique (PFU) ? Autant de questions que se posent toujours nos clients et auxquelles nous avons appris à répondre. Mais il faut aussi avoir à l'esprit que développer un patrimoine ne suffit pas, encore faut-il le sécuriser. Là encore, les outils existent de la constitution d'un patrimoine d'affectation à la fiducie en passant par les déclarations d'insaisissabilité. Les équipes d'Orcom ont acquis une réelle expertise dans la mise en place de ces dispositifs. Reste enfin la problématique de la transmission du patrimoine qui ne peut être réussie qu'à condition d'être anticipée bien en amont. En France, le législateur a prévu plusieurs dispositifs visant à faciliter les transmissions et des donations notamment intra-familiales. Il est important de les faire connaître aux chefs d'entreprise pour qu'ils puissent choisir en toute connaissance de cause celui ou ceux qui répondent le mieux à leurs attentes.

On le voit, les problématiques patrimoniales auxquelles sont confrontés les chefs d'entreprise sont à la fois complexes et multiples. La matière est également mouvante et les pièges sont nombreux et il est indispensable de suivre en permanence l'actualité sociale, fiscale et patrimoniale. C'est pourquoi j'ai à nouveau souhaité qu'Orcom parraine et participe à la rédaction de la troisième édition du livre de Frédéric Parrat qui travaille depuis de nombreuses années avec nous sur toutes ces problématiques.

Comme pour les précédentes éditions, l'objectif de ce livre est de fournir aux chefs d'entreprises ainsi qu'à leurs conseils les principaux outils légaux leur permettant de valider les différentes étapes de la constitution, du développement, de la sécurisation et de la transmission du patrimoine qu'il soit ou non professionnel. Fidèle à la vision qui a présidé à la première édition, l'ouvrage associe en permanence les aspects théoriques à la pratique professionnelle. L'auteur explique d'abord puis propose des applications à travers de nombreux exemples et cas concrets. C'est ce qui fait la spécificité de cet ouvrage qui reste toujours aussi pédagogique. Ce livre, que j'ai le plaisir de préfacer pour la troisième fois, constitue un apport essentiel pour aider les dirigeants et les entrepreneurs à optimiser leur patrimoine. Il est à l'image de son auteur : accessible, clair, précis et sans emphase, complet et nourri d'exemples concrets issus de l'expérience. Il donne ainsi au lecteur une vision synthétique de la problématique de la constitution, du développement et de la transmission du patrimoine.

Les deux premières éditions de ce livre ont été couronnées de succès et cet ouvrage réunit toutes les qualités requises pour devenir la référence en matière de constitution et de transmission du patrimoine du chef d'entreprise. Orcom y participe avec enthousiasme pour atteindre le seul objectif qui finalement nous anime tous : assister les clients qui nous font confiance pour optimiser la gestion de leur patrimoine et les aider à le pérenniser.

Michel Martin
Fondateur et PDG du groupe ORCOM



Sommaire

<i>Préface</i>	5
Avant-propos Les trois grandes fonctions d'un chef d'entreprise	13



Partie 1

Le patrimoine professionnel du chef d'entreprise

Chapitre 1 Exercice de l'activité en tant qu'entrepreneur individuel	33
§1. Principes	33
§2. Signature des contrats et avant contrats d'acquisition	36
§3. Paiement des droits d'enregistrement sur l'acquisition du fonds	39
§4. Modalités d'imposition des résultats de l'entrepreneur individuel	40
§5. Imposition des plus-values de cession du fonds de commerce	49
§6. Les dispositifs d'exonération des plus-values de cession du fonds de commerce	52
§7. Mise en société du fonds de commerce	58
Chapitre 2 Exercice de l'activité au sein d'une société contrôlée	61
§1. Acquisition des titres d'une société	63
§2. Constitution d'une société	67
§3. Exercice de l'activité professionnelle à travers une société de personnes soumise à l'IR	70
§4. Les dispositifs d'exonération des plus-values de cession de titres de sociétés de personnes au sein desquelles le cédant exerce son activité professionnelle	74
§5. Exercice de l'activité professionnelle à travers une société soumise à l'IS	78
§6. Valorisation de la société	89
§7. Transmission des titres d'une société à titre gratuit	97
§8. Apport à une société holding des titres reçus par donation ou par succession	104
§9. Apport des titres à un fonds de pérennité	106
§10. Imposition des dividendes	107
§11. Opérations de haut de bilan : augmentation et réduction de capital	114
Chapitre 3 Création d'une holding pour structurer le patrimoine	125
§1. Principes	125
§2. Constitution de la société holding par apport de titres	129
§3. Montages à effet de levier	136

§4. Limitation de la déductibilité des intérêts d'emprunt	153
§5. Régime fiscal des aides entre sociétés liées	159
§6. Traitement fiscal des titres de participation et des frais d'acquisition	161
§7. Gestion de la taxe sur les salaires	169
§8. Traitement fiscal des dividendes versés au sein d'un groupe	172
§9. Le régime de l'intégration fiscale	177
§10. Gestion des restructurations au sein du groupe fiscal	185
§11. Impact de la fiscalité internationale au sein d'un groupe de sociétés	191
Chapitre 4 Exercice de l'activité en tant que mandataire social	195
§1. Modalités d'imposition de la rémunération du dirigeant salarié	195
§2. Statut social du dirigeant	196
§3. Optimisation de la rémunération à travers la participation, l'intéressement et les plans d'entreprise	198
§4. Souscription à des régimes sociaux facultatifs	201
§5. Les outils d'intéressement au capital des sociétés	206
§6. Traitement fiscal des revenus internationaux	209
Chapitre 5 Développement du patrimoine par croissance externe	213
§1. Principe	213
§2. Modes de comptabilisation des opérations de fusion	218
§3. Sort des déficits	221
§4. Fiscalité applicable aux opérations de fusion	224
§5. Fusion entre une société mère et une filiale non détenue à 100 %	227
§6. Apports partiels d'actifs	233



Partie 2

Le patrimoine immobilier et financier du chef d'entreprise

Chapitre 1 Constitution du patrimoine immobilier en direct	249
§1. Principe	249
§2. Imposition des revenus locatifs	252
§3. Imputation du déficit foncier	253
§4. Dispositifs fiscaux de faveur	254
§5. Location meublée	260
§6. Gestion de la TVA immobilière	267
§7. Aspects internationaux des revenus immobiliers	273
Chapitre 2 Constitution du patrimoine immobilier via une SCI	275
§1. Principe	275
§2. Transfert de l'immeuble du patrimoine professionnel vers le patrimoine privé	282
§3. Impact des changements de régime fiscal de la SCI	284

§4. Fiscalité applicable aux cessions de parts sociales d'une SCI	287
§5. Donation des titres d'une SCI	291
§6. Retrait d'un associé de la SCI	294
Chapitre 3 Bail à construction et crédit-bail	297
§1. Le bail à construction	297
§2. Le crédit-bail	299
Chapitre 4 Démembrement de la propriété de l'immobilier d'entreprise.....	309
§1. Principes	309
§2. Droits des associés	311
§3. Valorisation de l'usufruit et de la nue-propriété	316
§4. Principaux schémas de démembrement de l'immobilier d'entreprise	319
§5. Risques juridiques et fiscaux associés aux opérations de démembrement de propriété	324
Chapitre 5 Gestion de l'Impôt sur la fortune immobilière (IFI)	329
§1. Principes	329
§2. Exclusions et exonérations	332
§3. Passif déductible de l'IFI	333
Chapitre 6 Fiscalité applicable aux placements patrimoniaux	337
§1. Acquisition d'une résidence principale ou secondaire	337
§2. Acquisitions de murs de boutiques	339
§3. Acquisition de parkings	340
§4. Investissement dans des monuments historiques	341
§5. Investissement dans des terres agricoles	342
§6. Investissements dans des bois et forêts	343
§7. Investissement dans la « pierre papier »	344
§8. Investir dans des actions	345
§9. Le Plan d'épargne en actions (PEA)	348
§10. Acquisition d'obligations	350
§11. Régime de l'assurance-vie	355
§12. Donation du patrimoine	359



Avant-propos

Les trois grandes fonctions d'un chef d'entreprise

Le cœur du patrimoine du chef d'entreprise réside le plus souvent dans son entreprise et plus celle-ci est performante, plus sa valeur est élevée. Pour optimiser ce patrimoine professionnel, le chef d'entreprise doit aujourd'hui endosser trois grandes fonctions. Il doit être un manager, un entrepreneur et il doit contribuer au bien commun en créant de la valeur partagée.

Le chef d'entreprise doit d'abord être un manager, c'est-à-dire un technicien qui est formé à l'utilisation de méthodes de gestion qui permettent de combiner de façon optimale du travail humain, des technologies et des processus pour améliorer constamment la performance de son entreprise. Il doit disposer pour cela d'une certaine légitimité et de l'autorité nécessaire pour pouvoir organiser au mieux le travail de ses collaborateurs et coordonner l'action collective. Dans un contexte concurrentiel, le manager doit aider son entreprise à atteindre ce que l'on appelle « *l'efficacité opérationnelle* ».

Dans cette perspective, les managers ont longtemps été formés à l'optimisation du « *Roce* » (*return on capital employed* ou *rentabilité des capitaux investis*) qui donne une indication sur l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour générer des revenus. Pour améliorer la performance d'une entreprise au sein d'une industrie, il est possible d'accroître les recettes (par exemple en innovant, en améliorant constamment la qualité des produits et les services proposés aux clients ou en utilisant des stratégies de prix différenciés¹) mais il est aussi possible d'agir du côté des dépenses en utilisant les trois leviers suivants : réduction des coûts, augmentation de la productivité du travail, amélioration de la productivité du capital. Mais les meilleures pratiques managériales finissent tôt ou tard par être imitées par les concurrents (*benchmarking*) si bien que l'avantage compétitif procuré par l'efficacité opérationnelle est toujours précaire. Par ailleurs, l'amélioration constante de l'efficacité opérationnelle bute à un certain moment sur ce que les économistes appellent la *frontière de la productivité*, qui représente la valeur maximale qu'une entreprise peut obtenir au sein d'un secteur pour un coût donné et compte tenu des compétences techniques et humaines qui sont à sa disposition.

C'est alors la deuxième grande fonction du dirigeant qui doit prendre le relais. Pour permettre à son entreprise d'assurer sa pérennité et son développement à long terme, le chef d'entreprise doit aussi faire preuve de créativité et devenir un *entrepreneur*. Il ne s'agit plus alors de se contenter d'améliorer l'activité opérationnelle par l'innovation mais d'investir dans de nouvelles activités, d'élaborer des stratégies de création de nouveaux marchés ou de s'engager dans de nouveaux métiers à fort potentiel. La fonction entrepreneuriale du dirigeant est fondamentale car c'est elle qui permet à l'entreprise de

1. Les stratégies de prix différenciés consistent à appliquer des tarifications spécifiques aux différents segments de la demande.

s'émanciper à terme de la concurrence pour s'orienter vers de nouveaux secteurs à fort potentiel. L'ancien professeur de stratégie d'Harvard, Clayton Christensen, considérait que les entreprises qui sont dirigées par des managers compétents sur le plan opérationnel mais qui n'entreprennent pas suffisamment finissent tôt ou tard par périlcliter. Ce fut le cas par exemple de firmes emblématiques comme American Airlines, Kodak ou Nortel. Si le manager doit innover pour accroître l'efficacité opérationnelle, l'entrepreneur doit faire preuve de créativité. Ces notions d'*innovation* et de *créativité* sont de nature différente². L'innovation permet d'améliorer les produits et services commercialisés au sein d'un secteur d'activité donné (on raisonne « *in the box* ») alors que la créativité vise à repenser la structure même du secteur et à rompre avec les règles unanimement admises en son sein (raisonnement « *out of the box* »). Dans leur livre *Stratégie Océan Bleu*, Kim et Mauborgne³ ont montré à travers leur concept de « *canevas stratégique* » que les entreprises peuvent créer de la valeur en redéfinissant les frontières de leur industrie ou en allant chercher les « *non-clients* ». C'est ce qu'a fait par exemple la société Zoom en se focalisant sur la clientèle des particuliers qui avait été jusqu'alors délaissée par les leaders du marché des services de téléconférence qui s'étaient exclusivement focalisés sur la clientèle des grands comptes.

Orientation vers la création de valeur

Certains dirigeants sont doués pour créer de la valeur en cherchant constamment à améliorer la valeur de leur offre de base. Ils étudient pour cela l'expérience client et le parcours des consommateurs pour proposer une offre toujours plus étoffée. La seule chose qui compte pour ces dirigeants c'est que leurs clients parviennent à atteindre les résultats souhaités. C'est le concept de « carte de valeurs » développé au sein du MBA d'Harvard qui consiste à étudier la façon dont les clients agissent et à classer les inducteurs de valeur qui sont les plus importants pour eux. On regarde ensuite si l'entreprise répond aux besoins exprimés ou latents. Il faut donc prendre le temps d'interagir avec les clients. C'est par exemple après avoir établi sa « carte de valeurs » qu'une chaîne de cinéma américaine a décidé d'installer dans chacun de ses établissements un espace de garde d'enfants pour que les parents puissent visualiser un film en toute tranquillité.

Contribuer au bien commun

Dans le contexte actuel, les chefs d'entreprise ne peuvent plus se contenter d'être des managers et des entrepreneurs. Ils doivent, et c'est la nouveauté, endosser une nouvelle fonction : contribuer au bien commun.

Dès 1978, une directive européenne a précisé que les entreprises ne pouvaient plus se contenter de satisfaire les seuls actionnaires et de publier des comptes uniquement comptables et financiers. Les comptes annuels et le rapport de gestion doivent aussi informer les tiers des perspectives et des risques qui y sont liés. Le droit a ensuite dû s'adapter pour permettre aux partenaires de l'entreprise d'être mieux informés des risques qu'ils prennent et renforcer les droits des salariés ou des actionnaires minoritaires. C'est dans ce contexte qu'est apparue l'exigence de transparence des informations transmises au marché. La jurisprudence considère désormais que l'abus de bien social (ABS) « porte atteinte non seulement aux intérêts des associés mais également à ceux des tiers qui contractent avec

2. Par exemple, la société Bic, qui a longtemps fabriqué des stylos à une couleur, s'est mise à innover quand elle a commercialisé des stylos à quatre couleurs mais elle a fait preuve de créativité lorsqu'elle est sortie de son métier d'origine pour vendre des briquets et des parfums jetables.
3. R. Mauborgne & W.-C. Kim, *Stratégie Océan Bleu*, Pearson, 2008.

la société ». À titre d'exemple, lors de l'accident de la plate-forme BP dans le golfe du Mexique en 2009, la capitalisation de cette société a baissé de plus 60 % en quelques jours seulement. Pourtant, jamais les actionnaires n'avaient été informés des risques inhérents à l'activité de BP. Depuis, le Code du travail oblige les entreprises françaises à publier une étude d'impact social et territorial avant de mettre en œuvre certaines décisions stratégiques. Le droit comptable a également fortement évolué vers une comptabilisation plus transparente des éléments de passif inscrits au bilan dont la problématique semble pourtant extérieure à l'entreprise. De même, en consacrant la notion de développement durable comme une norme qu'il faut impérativement respecter, la société civile oblige *de facto* les entreprises à prendre en considération les aspects sociaux et environnementaux inhérents à leurs activités.

Depuis, l'activisme dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) est devenu un excellent moyen pour un dirigeant d'améliorer sa réputation tout en obtenant, en cas de problème, le soutien des parties prenantes (représentants des salariés, clients, ONG, pouvoirs publics, médias...). Il ne faut pas oublier que les managers cherchent aussi à se valoriser sur le marché du travail des dirigeants et l'engagement dans une démarche responsable est généralement bénéfique pour l'évolution de leurs carrières. Les entreprises elles-mêmes ont intérêt à avoir à leur tête des dirigeants ayant une bonne réputation. La valeur d'une entreprise correspond en effet à la somme actualisée des *cash flows* qu'elle est censée générer dans le futur. Or, le taux d'actualisation tend à se réduire lorsque les firmes sont dirigées par des managers ayant une « bonne » réputation sur le marché, ce qui contribue à augmenter la valeur actualisée des capitaux propres.

Pour autant, si la démarche responsable peut avoir un effet positif sur la réputation et la légitimité d'une entreprise, ces deux notions doivent être distinguées. La réputation est liée aux caractéristiques propres d'une entreprise par rapport à ses concurrents alors que la légitimité fait référence à son acceptation sociale. Il faut bien reconnaître, comme l'a montré l'économiste François Perroux, que les entreprises sont devenues de véritables « *machines à fabriquer des externalités* » et qu'elles ne peuvent plus ignorer que leur légitimité dépend de plus en plus de leur capacité à respecter des contraintes sociales, sociétales et environnementales tout en atteignant une rentabilité minimale.

Au sein d'un territoire donné, les entreprises font partie de l'environnement institutionnel et elles participent aux évolutions sociétales. La société civile attend donc des entreprises qu'elles rendent des comptes et assument leurs responsabilités. Cette notion de responsabilité renvoie à deux approches distinctes : être en mesure de justifier des décisions qui ont été prises (au sens éthique) et pouvoir réparer a posteriori un préjudice causé à un tiers (au sens juridique). Certains auteurs considèrent que les entreprises doivent désormais acquérir une sorte de « *licence to operate* » de la part de la collectivité afin de pouvoir exercer leurs activités. Le concept de « *d'accountability* » fait justement référence à l'aptitude des entreprises à être responsables, c'est-à-dire à assumer et à rendre compte à la société civile des externalités (positives ou négatives) qui découlent de leurs activités. Ce terme caractérise également le degré d'adéquation du discours et des actes des entreprises avec leurs raisons d'être et avec les attentes de la collectivité. En revanche, le concept de « *sustainability* », qui s'est aussi développé ces dernières années, fait plutôt référence à la capacité d'une entreprise à inscrire dans la durée son modèle économique sans porter préjudice à son environnement.

Récemment, Orpea, le géant privé des maisons de retraite, a fait l'objet de graves accusations en matière de détournement de fonds publics et de maltraitance envers ses résidents et s'est retrouvé de ce fait en quasi-faillite. La dernière crise économique et financière de 2008 avait déjà montré à quel point le manque de repère éthique dans le monde des affaires et au sein de certaines banques pouvait être destructeur de valeur dans tous les sens du terme. Elle a surtout montré que ni le marché ni le monde des affaires n'étaient capables de s'auto-réguler et qu'il fallait donc lui fixer des règles et des contraintes. Désormais, les entreprises doivent s'interroger sur les conséquences que peuvent avoir leurs activités sur leur environnement au sens large. Elles doivent surtout démontrer qu'elles sont capables de créer de la valeur partagée en contribuant au bien commun tout en respectant leurs partenaires et leur environnement.

Au début des années 2000, le Livre Vert de la Commission européenne définissait la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations environnementales et sociales. Dans cette perspective, il n'était pas demandé aux entreprises de modifier leur stratégie. Il leur suffisait de minimiser les externalités négatives en préservant la « *licence to operate* », c'est-à-dire le droit d'exercer leur activité au sein de leur éco-système. C'est une démarche assez simpliste que l'on peut qualifier de « RSE 1.0 ». Par la suite, la RSE a dû évoluer sous la pression de la société civile face notamment à des entreprises de plus en plus puissantes. On est alors passé à une RSE plus structurelle dont l'objectif était de modifier en profondeur la stratégie et les processus d'organisation internes pour les mettre en adéquation avec les préoccupations sociales et environnementales. On est alors passé à ce que l'on appelle la « RSE 2.0 » avec au sein des grandes entreprises des directions du développement durable qui ont été de plus en plus associées à la définition de la stratégie.

Ainsi, lorsqu'elles définissent leurs stratégies, les entreprises (petites et grandes) doivent désormais prendre en compte l'impact de leurs décisions sur l'environnement et la sphère sociale. Elles doivent par exemple vérifier que les projets d'investissement pourront rester rentables même en cas d'augmentation à plus ou moins brève échéance du prix du carbone. La question environnementale ne peut toutefois pas se réduire aux seules émissions de CO₂. Il faut également tenir compte de l'impact des décisions stratégiques sur des problématiques aussi diverses que l'emploi, la résilience de la production en cas de survenance d'une crise, la préservation de la biodiversité, la réduction des plastiques ou le bétonnage des terres... S'engager dans une stratégie de type « RSE 2.0 » vise ainsi à internaliser les effets (positifs ou négatifs) qu'une firme exerce sur la société civile. C'est devenu une RSE stratégique⁴ qui est parfois vitale. Dans de plus en plus de secteurs, les entreprises doivent en effet se faire noter par un organisme indépendant qui évalue la qualité de la politique RSE et une mauvaise notation peut fermer la porte à certains contrats ou à certains marchés publics.

Aujourd'hui, ce n'est pas l'argent qui est une ressource rare mais le capital humain qui constitue la source fondamentale de la compétitivité. Ce capital humain ne doit plus être vu comme un coût mais comme une ressource et il faut le gérer aussi rigoureusement que les ressources financières ont pu être gérées par le passé. Il faut donc inciter les salariés à l'expérimentation et à apprendre constamment à travailler avec toujours plus d'efficacité (et non pas forcément plus durement). Dans cette perspective, de plus en plus d'entreprises comprennent qu'en cherchant à maximiser le bien-être de leurs salariés, elles améliorent aussi leur réputation sur le marché et elles attirent les meilleurs talents, ce qui

4. Le concept d'ESG (Environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) est très proche de celui de RSE mais il est plus large car il intègre des dimensions liées à la gouvernance de l'entreprise comme l'indépendance du conseil d'administration, la création de comités indépendants ou la présence des salariés dans les organes de direction.

favorise *in fine* la motivation et la productivité. Il ne peut en effet y avoir d'augmentation de la productivité du travail sans engagement des salariés et des collaborateurs, ce qui passe par l'amélioration du bien-être au travail (par exemple en favorisant le télétravail ou en assurant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle) et la préservation dans la durée de l'employabilité des salariés (notamment par la formation continue et la montée en gamme des compétences). Il est également possible de créer de la valeur en rendant le travail plus attractif pour les salariés même si une rémunération plus élevée ne génère pas forcément plus de valeur car elle peut aussi se traduire par un simple déplacement des ressources de l'entreprise.

Les outils de partage de valeur

Depuis une loi de 1977, les entreprises de plus de 300 salariés doivent publier un **Bilan social** qui compile tout un ensemble d'informations sur les conditions de travail et la situation sociale des salariés et qui permet à l'entreprise de piloter la stratégie RSE. Depuis 2021, les entreprises doivent également publier chaque année un **Document unique d'évaluation des risques** (DUER) qui recense l'ensemble des risques professionnels auxquels les salariés sont exposés. Ce document permet de mettre en place une politique de prévention des risques (y compris les risques psychosociaux). S'engager ainsi dans une démarche de **qualité de vie au travail (QVT)** permet au chef d'entreprise, qui est en charge de l'efficacité opérationnelle, d'identifier les attentes des salariés et de recenser les pistes d'amélioration dans des domaines aussi variés que le contenu du travail, la sécurité, la santé au travail, la formation, l'égalité professionnelle ou la gestion des compétences⁵.

Ces dernières années, les attentes de la société civile ont fortement évolué et l'un des rôles clés des dirigeants est de contribuer à l'instauration d'un dialogue régulier avec les parties prenantes, que celles-ci soient impliquées dans la gouvernance de l'entreprise (salariés, managers, actionnaires...) ou qu'elles soient issues de l'environnement économique et sociétal (société civile, collectivités locales, syndicats professionnels, ONG, ...). Le chef d'entreprise moderne sait que les relais de croissance ne se trouvent pas seulement dans la productivité structurelle des facteurs de production mais de plus en plus dans la recherche d'une adéquation au contexte qui les reçoit pour améliorer ce que les économistes appellent « *l'attractivité sociale* » des entreprises. Les stratégies de coopération et de réseaux préconisés par des auteurs comme Dyer, Singh, Nalebuff et Brandenburger recèlent d'importants gisements de création de valeur partagée. La collaboration avec la société civile favorise en effet l'émergence d'un cercle vertueux de croissance en permettant de concilier efficacité économique et progrès social. Dans un monde complexe, les entreprises ne peuvent plus agir seules, elles doivent créer des éco-systèmes autour de coalitions d'acteurs qui allient coopération et concurrence.

De fait, les besoins sociétaux sont immenses et l'adéquation sociétale représente une formidable réserve de croissance. Les dirigeants se doivent donc de favoriser l'écoute, la confrontation des idées et le dialogue constructif entre les différents partenaires en mettant en place une gouvernance partenariale et non plus actionnariale. Intégrer différentes parties prenantes dans les conseils d'administration ou dans des comités spécialisés permet aux entreprises d'avoir accès à certaines ressources cognitives clés et il peut donc être judicieux de recruter des administrateurs apportant des ressources spécifiques (compétences techniques, experts en innovation ou en créativité, banquiers, réseaux

5. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, il faut publier **l'index égalité femmes-hommes** afin de mesurer les écarts de rémunération entre femmes et hommes. Si l'écart de rémunération est trop important (index inférieur à 75 points) des mesures de correction doivent être prises. Cet index est rendu public car il doit être transmis chaque année au CES (Conseil économique et social).

d'influence...). Dans ce contexte, les entreprises n'ont d'autres choix que de se mettre en adéquation avec les attentes de la société civile pour transformer les contraintes sociétales et environnementales en opportunités d'affaires et créer ainsi de la valeur partagée.

En tant que représentant de l'entreprise qu'il dirige, le dirigeant doit incarner et défendre la raison d'être et les valeurs fondamentales de son entreprise et il doit s'assurer que celle-ci crée de la valeur partagée. En 2011, dans un article⁶ retentissant publié dans la *Harvard Business Review*, Michael Porter et Mark Kramer, tous deux professeurs de stratégie à Harvard, ont enjoint les entreprises à passer de la « *shareholder value* » (création de valeur pour les actionnaires) à la « *stakeholder value* » (création de valeur partagée avec toutes les parties prenantes y compris les actionnaires et la société civile). Il s'agit pour les dirigeants de mettre en place des stratégies et des pratiques managériales « qui accroissent la compétitivité des entreprises tout en améliorant les conditions économiques et sociales des communautés au sein desquelles les entreprises opèrent ». En clair, pour être acceptées par les sociétés civiles, les entreprises vont devoir de gré ou de force chercher à être rentables tout en étant utiles à la collectivité.

Pour Kramer et Porter, la crise de légitimité que connaissent aujourd'hui les firmes dans le monde est due au fait que les dirigeants ont trop longtemps oublié la raison d'être de leur entreprise pour se consacrer à la défense exclusive des actionnaires. Ils ont fait l'erreur d'opposer la profitabilité à court terme et la contribution sociétale alors que ces deux dimensions étaient tout à fait conciliables. Mais les autorités publiques ont aussi leur part de responsabilité car elles ont accepté l'idée, prônée notamment par l'économiste Arthur Pigou, que les externalités négatives générées par l'activité économique pouvaient être simplement compensées par des taxes (en application du principe du « pollueur payeur », il est possible de continuer à polluer à condition de verser une compensation financière) dans un contexte où les économistes libéraux ont fait pression pour que les contraintes pesant sur les entreprises soient constamment réduites. La plupart des entreprises ont donc considéré que pour mener une politique socialement responsable, il suffisait de payer ses impôts et de faire convenablement son métier en respectant les usages et les règles en vigueur. Dans ce contexte, la « RSE 1.0 » a trop souvent été considérée comme une forme de bienveillance sociale ou comme une réponse à des contraintes émises par la société civile. Les entreprises se sont dès lors trop longtemps évertuées à essayer de développer des modèles économiques dépassés en ignorant les facteurs clés de succès à long terme et en oubliant toute une clientèle à faible pouvoir d'achat. Les revendications sociales et environnementales sont donc restées confinées à l'extérieur de l'entreprise et la thématique de la RSE n'a été utilisée que comme un outil de communication servant à sauvegarder la réputation des entreprises et de leurs dirigeants. Par ailleurs, comme les entreprises n'investissent que dans les domaines où elles peuvent mesurer les résultats, les investissements dans des activités dites RSE, qui sont plus difficiles à évaluer, sont restés à la marge sans jamais être intégrés à la stratégie. Comme le notent Porter et Kramer, il aurait été pourtant très rationnel de chercher à créer de la valeur partagée (c'est-à-dire de la valeur pour l'entreprise elle-même mais également pour la société civile dans son ensemble. C'est pourquoi, à l'avenir, les entreprises qui auront du succès seront celles qui feront d'importants efforts pour parvenir à identifier et à exploiter les stratégies qui créent de la valeur partagée comme elles ont su le faire par le passé lorsqu'elles cherchaient à créer de la valeur actionnariale.

6. M. Porter et M. Kramer, « Creating Shared Value – The Big Idea », *Harvard Business Review*, 2011.

Face aux contraintes réglementaires et à la nécessité impérieuse de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), le groupe français Vinci a réuni des dizaines de chercheurs et après plusieurs années de recherche est parvenu à commercialiser un nouvel asphalte 100 % recyclée (ce qui n'avait jusqu'alors jamais été atteint). Ce revêtement routier de nouvelle génération est doté de capteurs solaires qui rendent la chaussée intelligente : les pigments de peinture permettent d'éclairer la route grâce à un rayonnement qui restitue la lumière captée la journée et une bande verte éclairante permet de guider les cyclistes sur la route. Une contrainte forte a ainsi été transformée en opportunité d'affaires et la société Vinci est parvenue à développer une activité qui lui donne un avantage compétitif durable sur ses concurrents tout en créant de la valeur pour la collectivité.

À terme, sous la pression de la loi et de l'opinion publique, les entreprises ne pourront de toute façon développer des avantages concurrentiels qu'en intégrant à leurs stratégies des problématiques sociales, sociétales et environnementales et en collaborant avec leur éco-système. Il leur faudra devenir à la fois rentables et citoyennes, c'est-à-dire faire des profits raisonnables tout en démontrant qu'elles contribuent au bien-être collectif. Pour Porter et Kramer, ce n'est qu'en agissant ainsi que les entreprises pourront se mettre en accord avec leur raison d'être et s'extraire des préoccupations du court terme pour offrir aux générations futures la possibilité de vivre dans un monde plus vertueux et plus équitable. En créant de la valeur partagée, les entreprises pourront aussi faire plus de croissance, attirer les meilleurs talents et devenir plus résilientes.

Les stratégies d'impact collectif

Les grands défis auxquels nous sommes confrontés étant à la fois globaux et particulièrement complexes (pollution, démographie hors de contrôle, changement climatique, problèmes d'accès à l'eau, obésité, accroissement des inégalités et des discriminations...), ils ne pourront pas être résolus par les seuls États mais par des coalitions d'acteurs (États, entreprises privées, banquiers, ONG ou syndicats...) agissant de concert au niveau planétaire. Dans ce nouveau contexte, les entreprises vont devoir changer de modèle de croissance et coopérer notamment avec les pouvoirs publics pour aider à résoudre les grands fléaux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Les entreprises devront pour cela analyser en détail leurs chaînes de valeur pour voir ce qui « bloque » et identifier des pistes d'amélioration et de création de valeur partagée. Ces stratégies de partenariat centrées sur la recherche d'une valeur partagée sont qualifiées par John Kania et Mark Kramer de stratégies « d'impact collectif ». Il s'agit pour les entreprises de réussir à coaliser autour d'elles différents partenaires pour parvenir à redéfinir les frontières de leur secteur et contribuer ainsi à améliorer le bien-être collectif. À titre d'exemple, il y a quelques années au Pakistan, le groupe Nestlé s'est allié à l'agence suisse de coopération pour former et assister techniquement des éleveurs de vaches. Cette alliance a permis d'améliorer sur site la collecte et le traitement du lait et d'intégrer les éleveurs locaux avec une plus grande efficacité dans le circuit de l'industrie laitière. En donnant l'impulsion nécessaire au lancement de cette activité, Nestlé a créé de la valeur pour les producteurs locaux qui sont devenus autonomes tout en bénéficiant d'une chaîne de fournisseurs compétents pouvant fabriquer des produits homogènes et de qualité. Ce faisant, Nestlé a fortement augmenté ses parts de marché dans une zone du monde qui était initialement difficile d'accès tout en améliorant localement le bien-être de la société civile.

Depuis plusieurs années, les entreprises mettent en place des stratégies RSE 2.0 en accord avec les parties prenantes. Il s'agit de contribuer au développement durable par un comportement éthique et transparent tenant compte de l'impact des décisions et des activités sur l'environnement, la santé et le bien-être de la société civile dans son ensemble. Au sein des entreprises, la stratégie RSE est souvent confiée à un **Comité stratégique** (ou à un comité de pilotage) qui effectue les diagnostics,

établit les plans d'actions et valide les décisions prises. Ces dernières années, la gestion des datas est devenue un des points clés d'une stratégie RSE⁷.

Dans un article intitulé « The Ecosystem of Shared Value » publié dans la *Harvard Business Review* en 2016, Mark Kramer et Marc Pfitzer donnent l'exemple de la Tanzanie qui a longtemps été confrontée à d'importantes famines agricoles. Dans ce pays, les petits agriculteurs locaux, souvent analphabètes, avaient du mal à développer leur production pour diverses raisons liées notamment au manque d'infrastructures, à la corruption et à l'absence d'accès au crédit. Le fabricant d'engrais norvégien Yara cherchait à développer son activité sur place car il avait mis au point un engrais de nouvelle génération mais celui-ci ne pouvait pas être commercialisé en l'état dans ce pays puisque les mécanismes de marché y étaient défaillants. La société norvégienne a alors décidé de prendre les choses en mains et de s'inscrire dans un projet d'**impact collectif**, ce qui passait par le remodelage complet de l'éco-système local. Le patron de Yara a commencé par rencontrer des dizaines de partenaires parmi lesquels des associations et des ONG, des représentants d'autres grandes entreprises et de la Banque mondiale, des banquiers privés et des membres du gouvernement tanzanien. Après analyse de la situation, il a été décidé de créer de toutes pièces un corridor agricole allant de l'océan Indien jusqu'à l'ouest de la Tanzanie et comprenant notamment une ligne ferroviaire et des infrastructures de stockage et des coopératives agricoles. La firme norvégienne, qui a levé des dizaines de millions de dollars auprès de ses partenaires, est ainsi parvenue à construire de toutes pièces l'éco-système lui permettant de pouvoir commercialiser ses produits et elle a pu faire exploser ses ventes sur place. En donnant, avec l'aide d'une coalition d'acteurs, l'élan nécessaire pour faire émerger ce projet ambitieux, elle a créé un nouveau marché qui s'est ensuite développé de façon autonome par ses propres forces. La société Yara a ainsi pu pénétrer un marché qui paraissait initialement totalement fermé et elle en est devenue le leader tout en contribuant au bien commun.

Les nouveautés de la loi Pacte

La loi Pacte, qui a été votée le 22 mai 2019, a modifié la définition de l'objet social des entreprises telle qu'elle était mentionnée dans le Code civil depuis plus de deux siècles. L'article 1 832 du Code civil indiquait en effet que la finalité d'une entreprise était de réaliser un bénéfice ou une économie pour ses associés. Désormais, toutes les sociétés doivent tenir compte des dispositions de l'article 1 833 du Code civil qui indique que la société doit être gérée dans son intérêt social mais « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux qui découlent de son activité ». C'est une révolution car jamais le Code civil n'avait jusqu'alors imposé aux sociétés une quelconque norme de gestion. Ainsi, plus aucune décision stratégique ne peut désormais être prise sans tenir compte des conséquences sociales et environnementales qui en découlent.

La loi Pacte a également inséré l'article 1 835 du Code civil pour donner aux entreprises la possibilité de modifier leurs statuts afin d'y mentionner leur « **raison d'être** ». Il s'agit de préciser dans les statuts quelle est l'utilité sociale de la société, c'est-à-dire sa mission fondamentale ou plus précisément la raison qui explique qu'elle existe dans un univers concurrentiel. L'idée du législateur est de s'assurer que les entreprises ne se préoccupent pas des seuls résultats financiers à court terme mais qu'elles réfléchiront à l'ambition qui les transcende et qui guide leur action au quotidien. L'inscription dans les statuts de la raison d'être permet ainsi aux parties prenantes de comprendre le rôle qu'entend jouer une entreprise dans son éco-système. Mais attention, si une entreprise choisit d'inscrire sa

7. Il existe plusieurs normes qui peuvent aider les entreprises à contribuer au bien commun et à améliorer leur capital réputationnel. Nous citerons notamment la **norme ISO 14 001** dont l'objectif est d'aider les entreprises à atteindre les niveaux de performance qu'elles se sont fixés, la **norme ISO 26 000** qui aide les entreprises à examiner l'impact de leurs activités sur leur environnement pour faciliter la mise en place de la RSE et contribuer au développement durable et la **norme ISO 50 001** qui comprend un référentiel permettant aux entreprises d'améliorer leur efficacité énergétique en limitant les émissions de gaz à effet de serre (GES).