

**ENTREPRISE
ET GÉOPOLITIQUE :
LE BUSINESS
OU LA PLANÈTE**

PATRICK D'HUMIÈRES

**ENTREPRISE
ET GÉOPOLITIQUE :
LE BUSINESS
OU LA PLANÈTE**

LES MULTINATIONALES FACE À LEURS RESPONSABILITÉS

DUNOD

Éditorial : Guillaume Clapeau et Ludivine Le Gall

Couverture : Nicolas Wiel (Studio Dunod)

Fabrication : Bertrand Thévenot

Mise en pages : Belle Page

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-085679-4

« Ne pas choisir, c'est encore choisir. »
Jean-Paul Sartre¹

« L'obsession de l'Occident est de s'inventer un destin. »
André Malraux

« Il vous sera beaucoup demandé,
car il vous a été beaucoup donné. »
Saint Luc.

1. Cité par Dominique Moïsi dans *Les Échos* le 17 avril 2023 : « En matière géopolitique, ne pas choisir aujourd'hui, c'est faire le choix de l'ambiguïté à l'heure où les enjeux sont d'une aveuglante clarté. C'est refuser la nécessaire hiérarchisation des enjeux et des menaces. C'est semer le doute sur la vraie nature des valeurs qui nous animent. »

Aux chefs d'entreprise méconnus, vrais, courageux et discrets bâtisseurs, que nous avons eu l'honneur de rencontrer ; ils ont mis l'œuvre économique et technique humaine au service de la construction collective ; nous remercions particulièrement Jacques Rigaud, Jean Riboud, Olivier Lecerf, Jean-Louis Nachury, Jean-Pierre Valeriola, Bernard Lemoine, Nicolas Théry, qui nous ont encouragé à « penser l'entrepreneuriat au service du monde ».

Sommaire

Préface	11
Introduction Et si les gagnants du monde actuel regardaient en face l'horizon planétaire.....	15
Chapitre 1 Nous ne vivons pas dans une économie responsable !.....	39
Une économie de production et de consommation qui atteint ses limites	39
Le modèle des entreprises internationales, grand gagnant de la période récente.....	41
L'encadrement des entreprises internationales, angle mort des politiques publiques.....	44
Les risques systémiques d'une économie de marché dérégulée sont devenus trop importants	51
Chapitre 2 La responsabilisation volontaire des marchés économiques : une utopie politique post-libérale	55
Des voies réformistes libérales aux appels à des transformations radicales	55
La question de la fixation des règles de l'échange international au nom de « l'intérêt commun »	61
Des États conduits à réaffirmer leur souveraineté économique face aux grands groupes.....	66
Une conflictualité croissante s'annonce....	71

Chapitre 3	Le modèle d'économie de marché des démocraties au défi des engagements de responsabilité des entreprises.....	81
	Un système financier sourd aux crises économique et climatique.....	81
	Quand l'Ukraine relance la question du soutien sincère des entreprises aux principes démocratiques.....	89
	Un modèle entrepreneurial plus durable conditionne la stabilité des démocraties	95
	Notre manque d'exemplarité dans les zones émergentes disqualifie nos appels à la vertu.....	98
Chapitre 4	L'économie responsable face à l'inertie des acteurs en place.....	103
	Des entreprises occidentales qui s'accrochent à un contexte libéral conçu pour elles	103
	« L'entreprise responsable » : une exception culturelle occidentale qui se cherche	109
	La standardisation extra-financière, un test pour la convergence des modèles entre UE et États-Unis	113
	Les points de passage vers l'économie responsable dans un contexte géopolitique en fragmentation	120
Chapitre 5	Les dilemmes à résoudre pour qu'un portage collectif d'une « économie responsable » émerge dans le futur	141
	Se persuader que durabilité et compétitivité vont de pair	141
	Faire évoluer le modèle actionnarial dans l'intérêt des pensionnés également	147
	Échapper au choix binaire entre intérêts économiques et intérêt de la planète	151
	Enseigner un autre modèle entrepreneurial	154

Chapitre 6	Des signaux positifs dans un monde qui se réinvente.....	159
	L'intégration des concepts de responsabilité dans le droit positif.....	161
	L'émergence de démarches multi-acteurs	174
	Une révolte contre les marques irresponsables est prévisible, sauf si.....	196
Conclusion	Nos entreprises seront-elles capables de penser « l'intérêt public mondial » ?	211
Annexe	Proposition pour définir d'ici 2025 un accord multilatéral de bonne volonté responsabilisant les comportements micro-économiques au service de la durabilité planétaire.....	231
	Glossaire et concepts.....	237
	Bibliographie	251

Préface

Les chefs d'entreprise considèrent encore que leur mission principale est d'assurer la profitabilité de leur entreprise et que tous les moyens sont bons et légitimes pour ce faire. Encore trop souvent dans une démarche court-termiste et cloisonnée, ils en oublient que les profits de demain sont en grande partie déterminés par les choix qu'ils font aujourd'hui ou ont pu faire par le passé, et que ces choix ne sont pas que des choix financiers. Il a fallu une pandémie puis une guerre et leurs conséquences sur les chaînes d'approvisionnement ou le prix de l'énergie pour que cette question de la durabilité prenne une dimension stratégique.

Dans la réalité, est-ce vraiment le cas ? C'est toute la question qui est posée dans cet ouvrage avec un leitmotiv : nous vivons dans un monde complexe, fragmenté et faisant face à de multiples défis (climatique, biodiversité, inégalité, droits humains, etc.) et face à cela, seuls les principes définis par les Nations unies autour de ses objectifs pour le développement durable (ODD) sont à même de nous permettre de les résoudre. Patrick d'Humières interroge alors le rôle des entreprises dans ce contexte, en considérant que les réponses sont avant tout liées à une géopolitique des entreprises, champ nouveau de l'économie politique.

En effet, les entreprises sont, dans ce monde global, au cœur du réacteur de notre système économique et des externalités tant positives que négatives qu'il produit au travers des investissements qu'elles font, des produits et services qu'elles distribuent, des personnes qu'elles font vivre directement ou indirectement.

Pourtant, elles ne se définissent que rarement comme des acteurs à part entière des mutations sociétales en cours. La mode est à l'entreprise à mission ou ayant défini une raison d'être, mais qu'est-ce que cela signifie pour une entreprise internationale ? Se pose-t-elle la question de sa mission ou de sa raison d'être face aux enjeux politiques et géopolitiques ? À la protection des minorités ? À un champ de bataille ou une menace terroriste ? À des forêts qui brûlent ou des territoires inondés ?

Cet ouvrage fait un dur constat : « nous ne vivons pas dans une économie responsable » et une responsabilisation volontaire reste une utopie alors même que tous les défis auxquels nous faisons face sont de nature à modifier profondément les rapports entre l'entreprise et la société mais que les entreprises, malgré des avancées certaines et de nombreuses initiatives, n'ont pas réellement pris la mesure de ces mutations. Interpellées par les sociétés civiles, les organisations sont bousculées dans leur vision du monde et les conseils d'administration de plus en plus souvent perturbés par des actions « coups de poing » d'ONG militantes. Elles peinent pourtant à être proactives en la matière et restent trop souvent dans une réaction à chaque nouveau problème ou questionnement, en espérant que tout cela sera très vite oublié ou que peut-être un miracle viendra tout réparer pour nous permettre de continuer à vivre, produire et consommer comme avant.

Pourtant, et cet ouvrage l'explique à la perfection, cette transformation de la relation entre les entreprises et la société conduit à passer d'une démarche centrée sur la création de valeur monétaire à une démarche plus responsable et, de fait, plus durable, qui doit permettre l'émergence d'un nouvel ordre international, source de stabilité et de prospérité. C'est non seulement la survie de notre humanité qui est en jeu, mais aussi celle de nos valeurs démocratiques. Quelle est et sera alors la responsabilité de l'entreprise ? Elle est énorme puisque les entreprises ont été les grandes gagnantes du monde d'avant et qu'elles ont de nombreux atouts pour accompagner les transitions nécessaires. Pour

autant, elles ont encore du mal à assumer leur rôle et leur responsabilité géopolitique, à se projeter dans une relation aux États mais aussi aux sociétés civiles au moins tout aussi stratégique et politique qu'économique.

Dans ce contexte, les réglementations qui se multiplient sont souvent perçues comme autant de contraintes freinant le « business ». Le risque géopolitique reste encore trop lié aux conséquences sur une usine ou une activité d'un conflit ou d'un coup d'État, et non aux défis systémiques auxquels nous sommes confrontés, sans interroger le poids grandissant de ces entreprises à l'image des GAFAM ou des BATX, de Total ou de Gazprom, dans les déséquilibres de notre monde.

Partant du monde occidental et des divergences d'approches européennes et américaines, l'ouvrage questionne les inerties qui empêchent l'organisation d'une nouvelle économie, mais aussi les dilemmes que nous devons résoudre pour aller dans cette direction. Le constat est sévère, souvent amer, mais pas découragé puisque l'ouvrage s'achève sur l'identification de signaux positifs liés à une tendance régulatrice ainsi qu'à une multiplication de démarches multi-acteurs. Il propose même un projet pour « un accord multilatéral qui responsabilise les comportements des entreprises au service de la durabilité planétaire ». Il ne m'appartient pas de juger si cet accord est réaliste, mais il présente au moins le mérite d'être une force de proposition, tout comme cet ouvrage de dresser un état des lieux sans concession, bien informé et stimulant sur un système économique qui, sans changements, va dans l'un des murs qui l'entourent (climat, social, démocratique ou autres).

Sylvie Matelly,
*docteure en Économie internationale, directrice générale adjointe
de l'Institut des relations internationales et stratégiques (IRIS)
de 2016 à 2023, directrice générale de l'Institut Jacques Delors*

Introduction

Et si les gagnants du monde actuel regardaient en face l'horizon planétaire...

Il est temps d'aller au-devant des questions que soulève l'affirmation du rôle géopolitique des grandes entreprises et de son effet sur la stabilité et la durabilité du monde contemporain.

Une nouvelle configuration géopolitique des enjeux de souveraineté et de démocratie

La rivalité active et croissante de ces dernières années entre le camp des démocraties et celui des régimes autoritaires a une conséquence directe sur le rapport des entreprises avec le monde : elle met un terme à leur liberté d'expansion sans limites et sans contrôle qui a duré tout le temps libéral passé et les appelle à une prise en charge des enjeux collectifs auxquels elles sont associées.

Nous affrontons ainsi trois situations factuelles nouvelles qui changent la donne d'une économie libérale en expansion depuis la fin de l'après-guerre, devenue triomphante après la chute du Mur : la rupture géopolitique mondiale, la prise en tenaille des

entreprises et un rapport des entreprises avec la société élargi aux enjeux démocratiques.

Une « géopolitique de l'entreprise » s'affirme sans le dire

C'est un concept qui consacre la place que prennent de plus en plus les entreprises dans le champ des rapports internationaux, parfois en concurrence avec les États et les sociétés civiles ; ce concept d'une dimension géopolitique de l'entreprise internationalisée est révélateur de nouveaux rapports de force : il ouvre un champ dans l'économie politique et les modes de régulation public/privé ; il profite d'un contexte mondial de plus en plus chaotique et préoccupant sans qu'aucune organisation internationale ne s'en saisisse réellement. L'enjeu est celui de l'impact systémique des grands acteurs économiques que sont devenues les entreprises internationalisées et de leur volonté d'agir plus ou moins pour organiser les échanges dans une logique durable qui viendrait infléchir enfin la simple quête de rentabilité actionnariale qui dicte notre modèle économique occidental, plus que jamais.

On sait depuis longtemps que l'apport de l'entrepreneuriat au développement des sociétés humaines n'est pas que positif, qu'il s'agisse des premières compagnies coloniales qui nous ont permis d'accéder aux richesses exotiques jusqu'aux inventions géniales, comme la lampe de Thomas Edison transformée en organisation mondiale (General Electric) ou l'informatique d'IBM qui a ouvert l'ère digitale !

La société commerciale, créée juridiquement comme une entité patrimoniale dans l'intérêt premier de ses associés, s'est muée en « entreprise » pour exprimer une relation avec l'ensemble de ses parties, qu'elles les subissent ou qu'elles les intègrent dans son développement. Ce phénomène occidental caractérise notre histoire récente en tant qu'il fait de l'enrichissement matériel la

première finalité de notre « civilisation » euro-atlantique, suivie désormais par celle de l'Asie. Ce modèle associe des impacts négatifs qu'on a considérés mineurs au regard de l'émancipation matérielle et de la dynamique technologique procurée par les entreprises, tout au long du xx^e siècle, qui sera le siècle de l'industrie mais aussi de l'industrialisation de la guerre et celui de « la question sociale » indissociable de cette hyperbole de production, cause de bien des déséquilibres intérieurs qui ont terminé en guerre civile et en guerres extérieures...

La connaissance récente des impacts négatifs, dans le champ de la biosphère notamment, change notre rapport à l'entreprise, en relativisant son bilan et en lui fixant désormais des limites d'acceptabilité, de légitimité et d'action. C'est devenu le cœur de notre vie politique, démocratique, qui court derrière l'adaptation des règles aux impacts négatifs qu'on aimerait réguler plus et mieux, sans ralentir l'apport matériel du modèle, équation qu'on sait désormais impossible si on regarde objectivement l'épuisement des ressources disponibles. Cela concerne le monde entier, si ce n'est qu'on ne sait les réguler sur le plan mondial et là se trouve notre problème actuel, qui concerne tous les pays, producteurs et consommateurs !

Peut-on imaginer rétrospectivement ce qu'aurait été la fantastique et bien souvent tragique épopée pétrolière, racontée par Mathieu Auzanneau (*Or noir*, Éditions La Découverte, 2015), si un cadre mondial comparable au règlement colonial de l'Accord de Berlin en 1885 avait géré selon des principes justes et intègres l'exploitation de ce qui sera longtemps le « sang des guerres » ? Les nationalismes aveuglants et la cupidité de quelques uns ont été plus forts que la conscience de principes de droit et la maîtrise d'arbitrages transparents, laissant l'ordre mondial s'emballer au gré de comportements prédateurs et manipulateurs pendant plus d'un siècle et jusqu'à aujourd'hui, ce qu'aucune « major » pétrolière ne reconnaît, dans une période de révision mémorielle générale qui ne semble pas toucher les entreprises ! Pourtant, quelle

leçon d'incapacité humaine à envisager et gérer des défis collectifs, pour ne parler que de ce défi des ressources communes ! La négociation en cours sur l'exploitation des fonds marins a au moins le mérite d'exister mais on ne voit pas beaucoup de progrès dans la façon dont on pose la problématique du bien commun, au-delà des compétitions nationales qui demeurent le moteur de cette vision destructrice des équilibres planétaires, jusqu'au plus profond des océans.

L'étude des rapports entre les entreprises internationales, publiques et privées qui ont fait la croissance post-industrielle et post-décolonisation tout en maintenant une domination géopolitique occidentale sur le reste du monde, est indispensable pour faire la part des choses, en vue de rééquilibrer les divers apports à la situation réelle du monde contemporain. Cet objectif, inspiré par la recherche d'un « intérêt général mondial », concept théorique non reconnu auquel on préfère encore trois siècles après le concept westphalien de souveraineté nationale, nous interpelle désormais : voulons-nous aller ou non dans le sens de cette économie internationale plus « durable » fixée par les Nations unies en 2010 au travers des ODD (objectifs pour le développement durable), comme la ligne d'horizon souhaitable pour les générations à venir et permettant de résoudre les grands défis collectifs systémiques contemporains : climat, ressources naturelles, inégalités sociales, accès aux biens communs (santé, éducation, infrastructures...), mais aussi respect des droits pour tous, bonne gouvernance publique et privée, etc. ? Et les acteurs économiques privés qui prospèrent à travers l'ouverture des échanges, le veulent-ils aussi ?

On a crû depuis vingt ans, en rapprochant prospérité et démocratie, que la voie ouverte se prolongerait sans remise en cause. Or, les tendances observables depuis quelques années sont inquiétantes ; consignés dans de multiples rapports d'étude, les diagnostics globaux amènent plutôt à considérer que nous n'avancions pas en ce sens, tout au contraire. Plutôt que de se

demander si les bilans des leaders dépasseront bientôt les cent milliards d'euros de chiffre d'affaires, sommet jubilatoire pour tout un monde dirigeant, il faudrait plutôt se préoccuper de savoir si nous progressons vers une « économie (plus) responsable » et en tirer les enseignements collectifs quant à la réalité, à la vitesse d'une « mondialisation civilisée » si jamais on peut dire qu'elle a existé ! Cette question percute aujourd'hui celle de savoir s'il existe une volonté économique et politique occidentale de faire valoir un ordre démocratique qui met en cohérence nos prêches avec nos actes. Or, les États-Unis et l'Europe, ainsi que les autres grands pays de l'OCDE, sont accusés par le reste du monde d'un manque d'exemplarité criant concernant la façon dont ils exploitent leurs activités sur la planète, largement à leur avantage et sans grand souci prospectif pour les générations à venir.

Si des initiatives publiques et privées existent ici et là en vue de faire valoir les termes d'une responsabilité géopolitique de l'entreprise qui se fait jour, les fondements libéraux des échanges internationaux restent aujourd'hui dominants et obligent à considérer avec inquiétude, sinon angoisse, le sens du mouvement général.

Même si la question climatique va sans aucun doute faire changer profondément les rapports entre l'entreprise et la société, rien ne dit que ce sera dans un sens où la responsabilité l'emportera sur la prédation de notre écosystème. Les évaluations du GIEC, de l'AIE, du PNUD montrent que la feuille de route de l'Accord de Paris pour une maîtrise du dérèglement climatique à partir de 2050 n'est pas au rendez-vous. L'adaptation aux conséquences n'a pas commencé et on veut faire croire que l'atténuation rentrera sous contrôle. Les entreprises ne peuvent plus fermer les yeux et abandonner la réponse aux États car c'est leur propre activité qui est remise en cause.

Le tournant de 2022 : démocratie contre autoritarisme, en économie aussi

La guerre aussi irrationnelle que cruelle engagée par la Russie en Ukraine a conduit nombre d'entreprises à devoir « choisir leur camp » : rester ou non en Russie, tant par solidarité avec son camp que pour ne pas être suspectée de complicité avec l'État russe, sous la pression des sanctions et de l'opinion, est une question très grave posée aux dirigeants. Cette situation inédite en Europe oblige les acteurs économiques à marquer leur lien avec les principes démocratiques et à en tirer des conséquences dans leurs choix d'activité et d'implantation, aux yeux de leurs salariés et de leurs clients ; nombre de groupes présents en Russie, au-delà de l'obligation légale de respecter les sanctions définies par les États occidentaux qui se veulent garants d'un état de droit international, ont aussi à répondre par eux-mêmes et pour eux-mêmes, ce qu'on avait peu connu depuis la fin de l'apartheid dans les années 1980, sinon avec Cuba, l'Iran et le Soudan qui touchaient des activités commerciales et financières plus limitées.

Ce problème « d'engagement démocratique » est ainsi revenu dans le territoire des marques et des valeurs de responsabilité des groupes à l'occasion de ce conflit ; il va marquer durablement les gouvernances privées, ne serait-ce que parce que le conflit risque de durer et qu'il touche progressivement aux relations avec la Chine ; les États-Unis et l'UE n'ont pas hésité à voter des résolutions pour alerter les entreprises sur la répression des Ouïgours, dont elles ne se souciaient pas beaucoup... Tout indique alors que la nouvelle guerre froide qui oppose démocraties (Occident élargi) et autocraties (Chine, Russie et alliés) entraînera le business dans son sillage, des années durant. C'est une source inévitable de clivages et de débats qu'il faudra assumer ouvertement.

Ce tournant actuel ne coïncide-t-il pas avec une incapacité mondiale à relancer la marche de l'OMC et la fin du multilatéralisme commercial ? Sans parler des prises d'otage de Huawei,