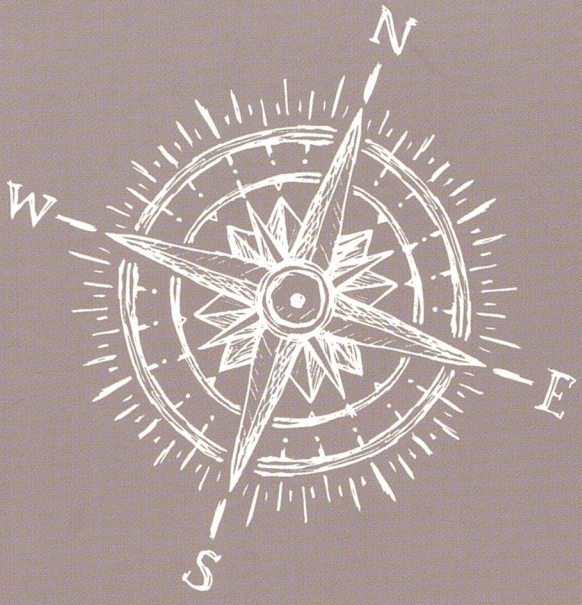
La revanche de la gouvernance



Entreprise et Progrès

FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

"L'Entreprise, c'est avant toute chose des Hommes, car on a déjà vu des entreprises se monter sans argent, mais on n'en a jamais vu se monter sans Hommes."

Michaël Halimi
Ecrivain

SOMMAIRE

Préface par Denis Terrien p. 2

Introduction par Vincent Prolongeau p. 5

Les enjeux de la gouvernance

Quelle gouvernance pour l'entreprise du bien commun ?
Par Pierre-Yves Gomez p. 8

Trouver le bon équilibre entre management et gouvernance
Par Blanche Segrestin p. 18

Pour une gouvernance de l'entreprise éclairée
Par Daniel Hurstel p. 30

Des expériences de gouvernance au quotidien

Gouverner pour la créativité
Par Antoine Lemarchand p. 44

Management matriciel ou gouvernance du bien commun : il faut choisir
Par Vincent Prolongeau p. 52

Gouverner avec les parties prenantes
Par Sylvain Rabuel p. 62

Gouverner pour le « retour sur engagement »
Par Marie Schneegans et Marjolaine Grondin p. 66

Gouverner la politique autrement

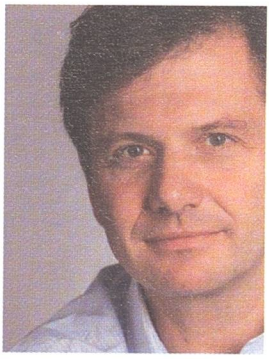
Retrouver l'efficacité dans la gouvernance politique
Par Gilles Le Gendre p. 70

Gouverner une ville exigeante
Par Olivier Carré p. 74

Gouverner par l'intelligence territoriale
Par Alexandre Avril p. 78

Les recommandations d'Entreprise et Progrès

Préface par Denis Terrien



Président d'Entreprise et Progrès
Président du Conseil d'administration de Vivarte
Président du Conseil de surveillance de Grandir/LPCR

Contrairement à l'État, la famille, la religion et l'école, qui voient leur légitimité contestée et leurs moyens diminués, l'entreprise émerge comme un repère de stabilité, de sociabilité, de sens et de dynamisme. L'entreprise est devenue un acteur à part entière de la société.

Au-delà de la création de biens, de services et d'emplois, sa mission ne cesse de s'étendre à d'autres dimensions incarnées par d'autres parties prenantes. La révolution numérique et la demande citoyenne effacent progressivement la frontière entre l'entreprise et la société civile, déplaçant les limites de la responsabilité et proposant une autre répartition des tâches.

La séparation dogmatique confiant le risque aux entreprises et la norme aux États n'est plus de mise. Les États continueront à réguler, mais autrement. Pour faire avancer leurs grandes causes environnementales ou sociales, ils nouent des partenariats avec les entreprises, grandes ou petites, qui veulent s'impliquer plus dans la société. Ils s'en remettent aux savoir-faire et au sens de l'innovation des entreprises, à leur capacité de déceler les technologies, les talents et les financements de demain. L'impulsion politique restera un moteur important mais, quand des entreprises pionnières prendront l'initiative, l'État viendra en appui pour inscrire ces pratiques dans un cadre réglementaire pérenne.

Ces entreprises visionnaires, encore trop rares, ont compris que le monde a changé de manière irréversible. Elles sont entrées dans une nouvelle dimension de la gouvernance. Pour contribuer à une croissance raisonnée, génératrice de bien-être et de progrès, elles comprennent que les profits engendrés par leur activité doivent aussi servir une responsabilité sociétale et environnementale. Elles veulent satisfaire l'intérêt commun de toutes les communautés affectées par leur activité ou y contribuant.

Ces entreprises d'aujourd'hui se fixent une double mission : créer de la richesse pour leurs actionnaires tout en renforçant les biens communs. Les entreprises y viendront toutes, chacune à son rythme, car c'est le sens de l'histoire et la volonté des citoyens consommateurs.

Alors comment intégrer, dans nos entreprises, les changements sans précédent qui bouleversent le monde aujourd'hui ? Comment diriger dans un monde en bouleversement permanent ? Quelles décisions prendre pour continuer d'équilibrer développement économique et développement social ?

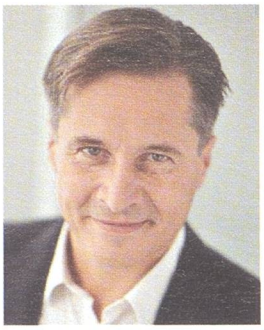
Et finalement, à quel niveau de l'entreprise la décision doit-elle se prendre ? Bref, quelle gouvernance inventer ?

C'est le défi que lance Entreprise et Progrès : aider et former les dirigeants à comprendre le monde qui nous entoure pour prendre de meilleures décisions, pour que la performance globale de nos entreprises atteigne de nouveaux sommets.

Nous espérons que cet ouvrage suscitera une nouvelle réflexion autour de la gouvernance et de son rôle dans la poursuite du bien commun.

Denis Terrien
Président d'Entreprise et Progrès

Introduction par Vincent Prolongeau



Vice-Président d'Entreprise et Progrès
Directeur général de Continental Foods

Notre réflexion sur la gouvernance a été conduite dans le cadre d'un chantier d'Entreprise et Progrès en visant deux objectifs : faire émerger **une conscience du bien commun** dans l'entreprise et s'assurer que le management de l'entreprise mette effectivement en œuvre cette aspiration. Les évolutions actuelles parallèles du monde politique et du monde économique nous ont convaincus que ces deux sphères doivent s'inspirer et s'interpeller mutuellement.

Le défi est immense mais l'époque est porteuse car les citoyens sont demandeurs de changements.

Au cours de nos échanges, qui se sont étalés sur plusieurs mois, sont apparues des lignes directrices ou plutôt des convictions que nous souhaitons partager :

1ère conviction fondatrice : en politique, comme dans l'entreprise, il faut distinguer les dirigeants des gouvernants, le président du Premier ministre, les actionnaires des managers. Une bonne gouvernance commence par une séparation claire entre instances gouvernantes et instances dirigeantes, avec des objectifs distincts. Il importe donc de mettre en place des outils permettant de vérifier que chacun accomplit sa mission sans confusion incestueuse et avec une autonomie respectée dans la poursuite des buts assignés.

Faire de l'entreprise un bien commun, promesse d'Entreprise et Progrès, est un véritable projet de société qui dépasse largement le périmètre de l'entreprise ou la question de la qualité de vie au travail. C'est pourquoi tant de grands groupes revendiquent ce projet avec plus ou moins de sincérité, sentant l'impérieuse nécessité de le proclamer.

En 2018, le temps de l'entreprise est devenu surtout celui du management, pas assez celui du gouvernement. Reflet d'un rapport au temps erroné, le dysfonctionnement se perpétue entre les ambitions et les réalités, les mandats donnés aux dirigeants et les exigences financières souvent incompatibles.

2ème conviction : l'entreprise est le maillon fondateur de toute l'économie. Elle entraîne l'économie, la développe, engendre de l'innovation et du progrès et doit

absolument être protégée par une gouvernance adaptée à cette création collective. Afin de garantir son succès et sa capacité créatrice, l'entreprise doit être protégée tout spécialement par une interdépendance vertueuse entre capital humain et capital financier. L'approche de la Corporate gouvernance fondée sur la maximisation du profit des actionnaires, inspirée par Milton Friedman, n'a jamais été vraiment démentie. Vécue comme une fatalité parce qu'elle a effectivement permis une création de richesse inédite, elle n'est plus adaptée aux enjeux actuels, notamment sociaux, sociétaux et environnementaux.

3ème conviction : l'entreprise et son projet sont aujourd'hui oubliés au profit de la société et de ses constituants, les actionnaires. Cela crée une tension autour de la gouvernance pour deux raisons :

- Dans la société anonyme, l'anonymisation de l'actionnariat, dilué, créé des tensions autour de la notion de responsabilité : qui incarne le pouvoir ? Qui doit arbitrer face aux injonctions paradoxales ?
- Malgré son importance croissante, le capital humain n'est pas assez pris en compte dans la gouvernance, pas plus que dans la valorisation de l'entreprise.

Afin que la gouvernance facilite l'émergence du bien commun, nous proposons donc d'opérer une **mise sous contrôle positive du capital** par :

- Une **contractualisation du capital humain** à lier avec le capital financier. Introduire des droits de véto pour les dirigeants en fonction du respect de ce cadre établi par les actionnaires ; par exemple un droit de véto pour un DRH par rapport à des projets impliquant des risques psychosociaux ou un droit de blocage d'un directeur financier sur un projet non respectueux de l'environnement.

- La création d'une **Human Equity** au même titre que la *Brand Equity* à inscrire dans le bilan de l'entreprise et à valoriser comme telle.

- Cesser, comme le dénonce l'article de la Harvard Business *Review Profits without prosperity*, de consacrer plus d'argent au rachat d'actions qu'à investir dans la R&D...

- Créer une forme de **Bonus Malus** pour les entreprises en fonction de leur impact sociétal et par l'intermédiaire d'un multiple de l'EBITDA, comme le font les fonds de Private Equity.

- S'insurger contre la part de voix abusive et très à la mode des activistes minoritaires prenant un pouvoir disproportionné au mépris de la gouvernance des vrais gouvernants.

- Aborder avec précaution, mais sans préjugé, la question de l'intégration dans les instances d'autres parties prenantes de l'entreprise. Nous proposons de privilégier dans les instances stratégiques et décisionnaires ceux qui, prenant les décisions, doivent en assumer prioritairement les risques et les conséquences : les salariés et les investisseurs. Il est envisageable d'intégrer les autres parties prenantes (fournisseurs, territoires, experts ou chercheurs dans certain cas) dans une instance de gouvernance non délibérante mais dotée d'un fort pouvoir consultatif et d'influence.

- L'intégration dans les instances de gouvernance des représentants du capital financier et du capital humain dans des proportions restant à définir mais substantiellement plus équilibrée qu'aujourd'hui est un élément déterminant du **changement de paradigme** sur l'entreprise.

Or, depuis quelques années, l'entreprise, dans cette acception que nous partageons, est menacée. En raison d'une évolution faite d'internationalisation et d'ultra financiarisation, le déséquilibre s'accroît entre l'entreprise désirée et l'entreprise réelle. Car, bien avant d'être un véhicule et un levier financiers, l'entreprise est un projet collectif et humain.

Vincent Prolongeau
Président du chantier *La Gouvernance du bien commun*



Quelle gouvernance pour l'entreprise du bien commun ?

ENJEUX

Faut-il articuler différemment la prise de décision à l'ère du bien commun ? Comment organiser le dialogue avec et entre les parties prenantes ?

Comment conjuguer rapidité et efficacité de la décision avec nécessité de la consultation ? Comment définir le bien commun en termes opérationnels et stratégiques ? Où placer le curseur entre le dirigeant, les actionnaires et le conseil ?

Conférence



Pierre-Yves Gomez
Professeur à l'EM LYON, Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE)

« Aujourd'hui, notre responsabilité de dirigeant est de rappeler que le bien commun n'est pas un rêve, qu'il est une réalité, une nécessité, les entreprises doivent trouver les moyens de s'inscrire dans cette voie.



Chapitre n°1

Définitions

Entreprise

Il n'existe aucune définition juridique de l'entreprise. Seule la société a une existence juridique. En 2008, l'État a essayé de définir l'entreprise et de circonscrire son périmètre. Le 18 décembre 2008, un décret, c'est-à-dire un acte réglementaire, définit l'entreprise comme « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* ».

Cette définition omet de mentionner que la production des biens et services est destinée à la vente, ce qui distingue l'entreprise d'une administration. En comptabilité nationale, cela signifie que la notion de l'entreprise repose sur une relation de marché.

L'entreprise, telle qu'elle est définie par ce décret, est caractérisée par l'autonomie de décision. L'entreprise est une organisation autonome reliée à la société par le marché.

Pour exister dans la durée, l'entreprise doit définir un projet économique et social suffisamment utile pour rencontrer un marché et attirer des parties prenantes. Tout entrepreneur doit se poser la question : à quoi/à qui sert mon entreprise ? Unité autonome, l'entreprise doit aussi dégager un profit pour le rester…

Le profit est nécessaire à la poursuite de son activité car il permet à l'entreprise de reproduire des ressources dans un univers concurrentiel.

Gouvernance

Si l'entreprise est caractérisée par son autonomie, se pose la question de son gouvernement. Qui peut décider de son fonctionnement, de son organisation ? La ré-

ponse à cette question nous amène à la définition du mot *gouvernance*. On appell gouvernement d'entreprise l'ensemble des dispositions légales, réglementaires o pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui son chargés d'orienter durablement l'entreprise.

On appelle gouvernement d'entreprise l'ensemble des dispositions légale réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des respons bilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise

Orienter l'entreprise signifie : prendre et contrôler les décisions qui ont un eff déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable. Mais qui peut pre dre ces décisions stratégiques ? Des lois existent pour encadrer cette question dans le système de capitalisme par exemple, la loi donne aux détenteurs du capit un pouvoir souverain sur leur entreprise.

Le terme le plus adapté est *gouvernement d'entreprise* et non *gouvernance*. Un entreprise est gouvernée, comme une famille, une ville ou un État. Et comme dan toutes ces organisations, il faut que le système légitimant le décideur soit clai Ce système s'appelle le gouvernement, pour toute organisation et tout espace, compris l'entreprise.

Si nous utilisons souvent le terme *gouvernance*, c'est par référence au terme anglai *corporate governance* qui est l'exacte traduction du gouvernement d'entrepris Mais en français, le terme *gouvernance* a un autre sens : le système de pouvoi dans l'entreprise. En économie, le mot gouvernance évoque aussi la répartitio des pouvoirs. Au sens strict du terme, la gouvernance évoque donc ceux qui son à la tête, qui dirigent et orientent l'entreprise. Quoi qu'il en soit, les deux sens d mot *gouvernance* sont intimement liés.

Observons qu'il n'y a pas d'écoles de gouvernement d'entreprise en France. O parle plutôt d'écoles de management. Le management est défini comme l'art d prendre des décisions lorsque les contraintes sont données par les gouvernants d l'entreprise.

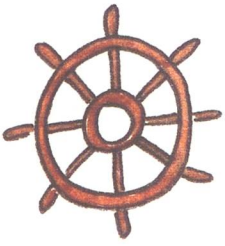
On *manage* une équipe lorsque les contraintes budgétaires sont fixées. En tan que manager, nous n'avons pas d'autres choix que de nous plier à ces contrainte d'optimiser les ressources, et de trouver les meilleures solutions. Gouverner, c'es définir les contraintes, par exemple choisir d'augmenter le capital. Gouverne c'est aussi anticiper les conséquences des contraintes. Manager, c'est agir dan les contraintes, c'est s'inscrire dans les options choisies par ceux qui gouvernent

Quels sont les principaux acteurs de la gouvernance ? Quelle que soit l'entrepris

considérée, trois pouvoirs sont impliqués dans sa gouvernance : le pouvoir souverain, le pouvoir exécutif et le pouvoir de surveillance.



Le pouvoir souverain est détenu par celui qui a le pouvoir en dernier ressort. Dans un système démocratique, toute décision, in fine, est légitimée par le peuple souverain. Dans une entreprise capitaliste, ce pouvoir revient aux détenteurs du capital (et non aux détenteurs du travail ou de la société civile), c'est-à-dire les actionnaires supposés être souverains, par convention. Être souverain, cela veut dire que l'on possède le pouvoir de légitimer en dernier ressort les décisions du gouvernement. Le pouvoir souverain doit assumer la continuité de l'entreprise en confirmant son orientation et en légitimant ceux qui en décident.



Le pouvoir exécutif est le pouvoir du capitaine du bateau qui tient en main le gouvernail. Il définit le cap à tenir et le maintien dans la durée. Le pouvoir exécutif est détenu par celui chargé d'exécuter les fonctions du gouvernement et est souvent assumé par les *dirigeants* de l'entreprise. Il définit les stratégies et met en œuvre les décisions opérationnelles orientant l'entreprise, dans le cadre de la légitimité et selon les pouvoirs conférés par les gouvernants.



Le pouvoir de surveillance est détenu par celui qui *veille sur*, qui *regarde par-dessus* l'entreprise. Le pouvoir de surveillance se situe entre le pouvoir souverain et le pouvoir exécutif : en toute cohérence, le pouvoir de surveillance veille à ce que le pouvoir exécutif ne *dérive* pas, par rapport aux attentes du pouvoir souverain.

Si l'objectif du pouvoir souverain est d'assurer la pérennité de l'entreprise, il en résulte que le pouvoir de surveillance veille à *l'intérêt général de l'entreprise, sa pérennité et sa performance durable*. Le pouvoir de surveillance est souvent représenté par les mandataires sociaux, membres du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance ou assimilés.
Ces trois pouvoirs sont séparés, du moins en théorie. Dans les faits, cependant, il peut arriver que certaines personnes détiennent plusieurs pouvoirs. Dans 80% des entreprises françaises, les mêmes personnes sont à la fois actionnaires et dirigeants.

Il ne faut pas confondre la nature des trois pouvoirs (souverain, exécutif, surveillance), valable pour toutes les entreprises puisqu'ils fondent la notion de gouvernance, et la manière dont ils sont (ou ne sont pas) concrètement exercés.

Aujourd'hui, clairement, le management a pris le dessus sur le gouvernement. O oublie souvent la fonction de gouvernance. On parle souvent du *manager* q prend les décisions importantes au nom de l'entreprise. Il faut pourtant garder e tête que gouverner n'est pas manager. La différence est essentielle.

En articulant les trois pouvoirs (souverain, exécutif, surveillance), la gouvernan permet de légitimer, c'est-à-dire prendre et assumer, les décisions stratégiques do les conséquences sont durables pour l'entreprise. Le gouvernement d'entrepri se distingue donc du simple management. Il établit la confiance entre les parti prenantes et ceux qui gouvernent l'entreprise. Pour bien évaluer une gouvernan il faut se poser les questions suivantes : peut-on avoir confiance dans cette en treprise compte tenu de la manière dont elle est gouvernée ? En quoi la façon d gouverner de cette entreprise donne-t-elle confiance dans sa performance de lo terme ?

Ces questions légitimes, posées par les parties prenantes internes (salariés) ou ex ternes (pouvoirs publics, actionnaires), permettent de définir une *bonne* gouvernan d'entreprise. Une gouvernance donne confiance en l'avenir parce que l'entrepris est *entre de bonnes mains*. Dans une société ouverte, informée et agile, répond clairement à ces questions est une exigence politique, sociale et économique.

Tension autour de la gouvernance

La gouvernance commence à poser problème dans les entreprises à partir des an nées 2000. C'est dû au phénomène qu'on appelle *individualisme intégral*. Selo cette théorie, toute la société pourrait être pensée à partir de l'individu et non plu à partir de la communauté, la famille, la cité, etc. Ce phénomène dilue la notio de responsabilité. Depuis la diffusion du capital dans le public, l'actionnaire, tr longtemps familial et *personnalisé* (c'est une personne qui peut détenir du cap tal), s'est *anonymisé*. L'actionnariat des sociétés anonymes (SA), ou l'actionnari anonyme, a été officiellement réglementé pour la première fois dans le Code c commerce en 1807.



Mais être actionnaire anonyme était impensable. Il faud attendre jusqu'en 1867 en France pour créer une socié anonyme sans avoir à demander l'autorisation du Conse d'État.

Auparavant, jamais une société n'avait été *anonyme* : u société était forcément *éponyme* (les *Michelin*). On a cordait une importance au fait de connaître le fondateur d'une entreprise pou lui faire confiance et pour savoir qui tenir pour responsable en cas de faillite.

C'est en 1930 que la société anonyme devient la forme principale des sociétés.

L'anonymisation de l'actionnariat, et le fait que les détenteurs du pouvoir souverain soient de plus en plus inconnus, sont la première raison expliquant la tension autour de la gouvernance.

Le deuxième élément est la montée en puissance du capital humain (compétences, talents, créativité). Le travail a une grande importance dans la création de valeur. Plusieurs écoles de pensée économique ont imaginé un système dans lequel le capital humain est très valorisé, et représente incontestablement un facteur de gouvernance. Mais comment peut-on expliquer que le capital humain est essentiel dans la vie des sociétés et que le pouvoir soit donné au capital financier qui, lui, est anonyme ?

Avec le déclin des États qui accompagne la mondialisation, ces derniers n'ont plus la même capacité d'opérer que les entreprises : 264 grandes entreprises françaises représentent à elles seules environ 30% du P.I.B. français. Pour les États, il est de plus en plus difficile d'agir.

La société civile, composée de citoyens et d'activistes, se rend compte que si elle veut agir en tant que contre-pouvoir, il faudra composer et agir avec les entreprises. La société civile qui, auparavant, était incluse dans les États, trouve désormais toute son importance et représente un tiers acteur.

Autre source de tension autour de la gouvernance : la société civile et son poids sans cesse croissant.

Avec la transformation du système capitaliste, émerge une grande interrogation sur le gouvernement d'entreprise dès les années 1930, avec la naissance de ce que l'on appelle aujourd'hui le *management*. Dans l'entreprise dite *fordienne*, qui s'impose à partir des années 1930, la séparation entre capital et direction, ou entre les actionnaires et les dirigeants, est affirmée. Mais cette séparation est construite à l'avantage des dirigeants technocrates maîtrisant les techniques de gestion et donc contre le pouvoir des actionnaires, considérés comme passifs.

Avant l'essor de la technique, le dirigeant familial a d'abord été paternaliste. Ensuite, on assiste à une montée en puissance de la *technocratie*, (du grec *tekhnê* et *kratos*, signifiant pouvoir à ceux qui possèdent la technique, qui savent gouverner). Une des grandes écoles françaises de gouvernement d'entreprise et d'État s'appelle d'ailleurs l'ENA (École Nationale d'Administration). À l'université, certains instituts de gestion s'appellent encore IAE (Institut d'Administration

d'Entreprises). Le terme *administrer,* qui signifie le fait de savoir gouverner, a eu pendant longtemps une connotation positive.

À partir des années 1990, on assiste à une crise des actionnaires, qui sont anonymes en droit. On se pose la question suivante : au fond, qu'est-ce qui prouve que les actionnaires anonymes, souverains dans les entreprises, agissent pour le bien de tous alors qu'ils constituent une société civile anonyme ? Cette interrogation introduit un *flou* dans la définition de la gouvernance d'aujourd'hui.

Tous ces éléments remettent en cause le cadre rassurant de la gouvernance des années 1970. Dès lors, comment gouverner dans ce monde complexe ? Qu'est-ce qu'une entreprise du bien commun ?

Bien commun et biens communs

Les dirigeants d'entreprise doivent se poser la question du bien commun, non pas parce qu'ils sont mus par des valeurs supérieures, mais plutôt parce qu'aujourd'hui il y a une demande sociale visant à clarifier les missions que l'entreprise se fixe pour l'ensemble de la société.

Deux notions à distinguer : les *biens communs* et le *bien commun*

1. Les *biens communs* : ce sont des biens dont la propriété vient de l'usage. Certains biens sont réputés communs car ils appartiennent à ceux qui en ont besoin, par exemple les zones de pêche appartiennent à des pêcheurs. Feue l'économiste américaine Elinor Ostrom, spécialiste de la gouvernance des *biens communs*, première femme lauréate du prix Nobel d'économie en 2009, a démontré que contrairement à l'argument de la *tragédie des biens communs*, les problèmes de la gestion de l'eau dans certains pays en voie de développement peuvent être résolus par des organisations volontaires plus efficacement que par le marché.

L'entreprise peut-elle être considérée comme un bien commun ? La souveraineté de l'entreprise doit-elle être exercée par tous ceux qui l'utilisent si l'on suit la théorie des *biens communs* ? Cette question est extrêmement pertinente par exemple pour les entreprises comme Google ou Facebook. Car la valeur ajoutée de ces deux entreprises a été créée par ses propres utilisateurs.

Même justification pour les plateformes comme Uber, Wikipédia ou d'autres plateformes utilisées par les travailleurs indépendants. Doit-on considérer ces plateformes comme un bien commun ? Qui détiendra ces grandes plateformes lorsqu'elles seront vendues ? Toutes ces interrogations constituent un enjeu politique

fondamental pour la société.

(2) Le *bien commun*, pour sa part, représente l'ensemble des conditions sociales qui permettent à chacun et à tous de s'épanouir en tant que communauté. La question du bien commun en entreprise que l'on peut poser est la suivante : quelles sont les conditions sociales créées par l'entreprise permettant à chacun, et à tous en tant que communauté, d'épanouir pleinement ses possibilités en donnant du sens à son travail ? Ces conditions doivent répondre à l'intérêt général.

Attention : la question concernant l'entreprise en tant que *le bien commun*, n'est pas la même que celle concernant l'entreprise en tant qu'*un bien commun*. Pourtant ces deux questions sont légitimes.

Qu'est-ce que l'entreprise aujourd'hui ? Peut-on se poser la question du bien commun sans se poser la question des biens communs ? Peut-on imaginer une entreprise totalement privée cherchant le bien commun ?



Ce sont les questions qu'il est difficile de trancher mais nous pouvons explorer une piste de réponse avec la notion de *communauté*. Nous avons totalement perdu de vue la notion d'entreprise en tant que communauté de travail.

Pour le manager *technocrate*, la rationalité prime : une entreprise est un lieu individuel et intégral. Manager, pour un *technocrate*, c'est trouver toutes les combinaisons possibles pour que l'on trouve satisfaction de la manière la plus individuelle possible.

Étymologiquement, le mot *communauté* vient du grec *cum munus* : *munus* signifie *dette*, la dette que nous avons avec les autres (cum). Cette dette commune, qui peut être la culture, le désir commun, le passé, est celle du travail des uns envers et pour les autres. C'est la dette à l'égard du travail des hommes.

Répondre à la question *Comment vais-je mettre en œuvre LE bien commun ?*, c'est donc d'abord envisager l'entreprise comme *communauté de travail*, un point de vue qui est l'exact contraire de celui du manager *technocrate*.

Quand nous sommes en *communion*, nous sommes *bien* ensemble. Pour atteindre cet état, il y a un vrai travail à faire sur le gouvernement d'entreprise : les salariés doivent être épanouis en tant qu'êtres humains et les conditions doivent être mises en place pour inculquer aux salariés le goût du travail bien fait.

Assumons tous pleinement la thèse suivante : il existe un lien entre gouverner et avoir quelque chose en commun. On ne gouverne que lorsqu'il y a une volonté de vivre ensemble, ciment d'une communauté.

Débat

Entreprise & Progrès : certaines entreprises se présentant comme au service du bien commun sont en réalité des entreprises monopolistiques, par exemple Google et Facebook. On est tout à fait en contradiction avec la notion de marché ou de concurrence.

Pierre-Yves Gomez : Le monopole en rajoute sur le *bien commun*. Le monopole accentue la demande sociale. Les entreprises monopolistiques comme Facebook ou Google se posent la question de savoir si elles sont elles-mêmes un bien commun. Il y a deux interrogations qui sont en concurrence aujourd'hui : une plateforme gérée par une personne est-elle sa propriété ? Les utilisateurs de cette plateforme gèrent-ils ensemble cette communauté ?

Ne sous estimez-vous pas l'influence des marchés et celle des actionnaires dans la transformation de l'entreprise en bien commun ? Pourquoi opposez-vous l'entreprise du bien commun et l'économie de marché ?

Soit on se dit que *tout va bien*, soit on laisse les faits parler d'eux-mêmes et révèle la réalité. Le fait objectif que nous constatons est le suivant : on ne peut plus penser le gouvernement d'entreprise comme dans les années 1970-1980 quand Milton Friedman expliquait que la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître les profits des actionnaires. La société de 2018 ne l'accepterait pas.

Aujourd'hui, notre responsabilité de dirigeant est de rappeler que le bien commun n'est pas un rêve, qu'il est une réalité, une nécessité. Donnons à l'entreprise les moyens de s'inscrire dans le bien commun !

Lectures recommandées



Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises
Pierre-Yves Gomez
Editions IFGE, 2015

Télécharger la publication :



Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique
Isabelle Ferreras
Presses universitaires de France, 2012



Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise
Peter Wirtz
La découverte, 2009

Trouver le bon équilibre entre gouvernance et management

ENJEUX

Pour réinventer la gouvernance, il faut clarifier la frontière entre management et gouvernance, entre l'action de diriger et la mission de conduire, entre la gestion au quotidien et la prise en compte du temps long.

Sans cette distinction, la confusion mènera à des déceptions stratégiques, à des occasions manquées et à une érosion du sens partagé.

Conférence



Blanche Segrestin
Professeur à Mines ParisTech

« Pour définir un modèle de l'entreprise, partons du principe qu'il existe un collectif engagé qui doit être solidaire. Les décisions de gestion prises dans l'intérêt commun, celles dont les effets sont créateurs de nouvelles ressources ou destructeurs de nouvelles ressources, doivent être considérées comme communes.



Chapitre n°2

La dérive

Et si, pour réformer le système économique, on s'intéressait davantage à l'évolution des règles du jeu de l'entreprise ? La crise économique et financière des pays avancés est aussi celle du pilotage des entreprises. Le pouvoir des managers, couplé à la recherche d'un compromis social, ont fait émerger la gouvernance d'entreprise comme un facteur décisif.

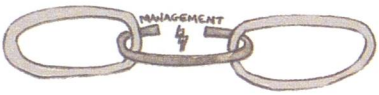
On peut le regretter mais ce sont les idées de Milton Friedman qui dominent toujours la pensée économique. Selon sa célèbre expression, la responsabilité sociale des entreprises serait d'augmenter la valeur pour l'actionnaire. Je défends une thèse diamétralement opposée. Je propose de réinventer l'entreprise pour en faire un véritable projet de création collective. Un projet qui tienne compte non seulement de l'intérêt des actionnaires mais aussi de celui de l'ensemble des autres partenaires de la *firme*.

Regardons le monde tel qu'il est. Des travaux du MIT ont démontré que les profits générés par les entreprises américaines représentent désormais 10% du PIB américain, ce qui est un chiffre colossal et inédit dans l'histoire industrielle ! Mais alors, le constat est sans équivoque : une entreprise peut avoir une belle croissance, engranger des profits, tout en restant découplée de l'intérêt collectif, absente au bien-être social. Les explications de ce découplage sont nombreuses.

D'abord, c'est trop en manager et pas assez en *gouvernant* que nous envisageons l'innovation, clé du développement de l'entreprise. Aujourd'hui, non seulement l'entreprise doit délivrer de nouveaux produits mais elle doit aussi en permanence réinventer l'identité des objets. Il ne s'agit plus seulement de se dire « *Je vais produire une voiture qui consomme moins d'énergie* » mais plutôt « *Comment vais-je réinterroger fondamentalement l'identité d'une voiture* ? ».

Ce n'est plus la même manière de travailler, ce n'est pas non plus la même manière

de penser, par exemple les métiers, les relations dans l'entreprise, les relations avec l'extérieur. Et bien sûr, cela ne débouche pas sur la même gouvernance. A Mines ParisTech, nous avons essayé de répondre à toutes ces questions en partant de l'intérieur de l'entreprise.



Pour bien distinguer management et gouvernance, il faut d'abord définir le management. Avec Armand Hatchuel (co-auteur du livre *Refonder l'entreprise*), nous avons voulu mettre l'accent sur une réalité trop méconnue : le management a été pendant longtemps le maillon faible de l'entreprise. Il s'est révélé défaillant.

Décrivons cette dérive.

1. Dans les années 1980-1990, c'est l'âge d'or de la contractualisation interne : on réintroduit dans le périmètre de l'entreprise un discours client-fournisseur qui est assez largement antagonique du bien commun car le bon management, précisément, c'est de créer une coordination qui n'est pas marchande. Introduire une concurrence entre *Business Units* dans l'entreprise, organiser les objectifs en fondant la coordination sur des incitations individuelles, n'est-ce pas le contraire de la coopération dont tout projet collectif a besoin ? Il me semble que plus on avance dans l'innovation et dans l'exploration, plus il doit exister un mécanisme de solidarité très fort.

2. Un deuxième facteur explique les failles du management : c'est l'*innovation impatiente*. Dans les grandes entreprises, faute d'un sens assez fort du long terme, plutôt que d'investir dans les programmes de recherche et d'investissements avec des horizons assez lointains impliquant beaucoup d'incertitude, on cherche à l'extérieur soit des brevets, soit des start-ups, et cela pour aller vite. Cette accélération traduit et cherche à compenser un management déficient centré sur le court terme.

3. Troisième facteur : l'optimisation financière.
Les recherches de l'économiste américain William Lazonick, publiées dans un article intitulé *Profits without prosperity*, paru dans la Harvard Business Review en avril 2014, démontrent bien qu'une grande partie des entreprises américaines ont consacré plus d'argent à racheter leurs propres actions qu'à investir dans la R&D. Cette préférence pour l'optimisation financière de court terme va à l'encontre de la prospérité de l'entreprise, voire même de sa stabilité. Lazonick en déduit que la crise de l'entreprise a été provoquée, et amplifiée, par le mauvais positionnement du management dans la conduite de l'entreprise.

Mais tout n'est pas de la faute du manager. Si le management a « lâché » sur ses devoirs et ses enjeux, c'est parce qu'il n'a pas pu s'appuyer sur une gouvernance au bon niveau.

Ce flottement du management, qui ne trouve pas sa juste place, c'est aussi le reflet d'un silence du droit français en matière d'entreprise. L'entreprise n'existe pas en droit français, seul le droit des sociétés existe dans le Code civil. Cette situation est assez particulière : d'un côté, nous possédons un droit du travail récent (début du 20ème siècle), qui gère les conséquences de la subordination mais ce droit n'exprime nulle part la légitimité d'un pouvoir de direction ; de l'autre côté, nous avons un droit des sociétés qui explique que la fonction dirigeante s'incarne dans un *mandataire social* représentant des actionnaires. Cela pose une question cruciale : les dirigeants sont-ils simplement les représentants de la société ou bien la fonction dirigeante/managériale doit-elle être définie autrement, avec une plus grande envergure ?

Le flou sur ce que fait le chef d'entreprise (titre trompeur) découle de celui qui entoure l'entreprise elle-même. Nous ne savons pas appréhender ce concept. On continue de parler de l'entreprise comme d'un acteur essentiellement commercial : quand l'INSEE comptabilise les entreprises, il recense uniquement celles qui sont enregistrées au registre du commerce. L'INSEE ne fait que lister les organisations à but lucratif. Et parmi celles-ci, figurent approximativement 2 900 000 entreprises (dont 96% de micro-entreprises), c'est-à-dire aussi bien l'artisan du coin que les multinationales. Cela n'a aucun sens. Il est difficile de saisir, d'un point de vue théorique, le concept d'entreprise. Cette boîte noire statistique empêche de raisonner. Au-delà de la fonction commerciale, il faut envisager l'entreprise comme un dispositif de création collective. Et réinterroger la théorie de l'entreprise à partir de la fonction managériale qui coiffe ce dispositif.

N'oublions pas que le concept de chef d'entreprise est récent. Il date de la fin du 19ème siècle. À la Révolution française, on a interdit les corporations et les relations contractuelles asymétriques. Pendant toute la période du 18ème au 19ème siècle a lieu une forte industrialisation, sans contrat de travail pour les travailleurs. À cette époque, existent des relations de *louage de services*, sorte de relation client-fournisseur, avec un salaire à la pièce. Alors, pourquoi a-t-on accepté de réintroduire le concept du contrat de travail qui avait été interdit à la Révolution française ? À cause d'une rupture profonde : à la fin 19ème siècle, la révolution scientifique débute. Le rapport à la technologie change, la conception du progrès est radicalement bousculée : on se rend compte qu'avec le progrès des technologies et des sciences, l'innovation ne sera plus simplement le fait d'entrepreneurs isolés ou d'inventeurs, mais qu'il faudra désormais l'organiser, la systématiser, de manière rationnelle et collective.

Aux Etats-Unis, on voit se multiplier les laboratoires scientifiques dans l'industrie. Cela modifie profondément la relation au travail. L'entreprise réalise qu'elle ne peut plus fonctionner seulement avec les compétences qui existent sur le marché du travail. Dès lors qu'on veut faire quelque chose de nouveau, dès lors qu'on veut introduire des nouveautés technologiques, les métiers disponibles ne suffisent plus. Le management va alors se fixer une nouvelle mission : produire des connaissances, des modes d'emploi, des outils nouveaux pour permettre à des personnes dont les compétences sont limitées de pouvoir effectuer des travaux sophistiqués.

Regénérer le bien commun

Le management se recentre sur l'innovation. Tout cela explique mécaniquement l'apparition du contrat de travail : on va embaucher quelqu'un qui doit accepter de renoncer à utiliser ses propres outils, renoncer à son autonomie au travail pour adopter les méthodes qu'on lui prescrit. C'est cela le fondement de la subordination « *j'accepte d'adopter des techniques définies collectivement* ». Le rôle du management, c'est alors de former, de donner des outils et de développer des compétences et des métiers. L'analyse économique classique, qui raisonne à partir des facteurs de production (capital-travail), est insuffisante pour décrire le phénomène. Elle néglige le fait qu'il ne s'agit plus de consommer une certaine quantité de travail disponible mais de transformer la nature même des compétences. Les salariés participent donc à un projet inédit : ils ne savent pas à terme quel sera leur métier. Les entreprises doivent non seulement maîtriser, développer et maintenir leurs compétences mais aussi explorer sans cesse de nouvelles voies. L'innovation et le management se confondent.

On pourrait résumer cette problématique en disant que les objets et les compétences que nous connaissons aujourd'hui ne seront sans doute plus les sources de la valeur qui sera créée demain. Comme aujourd'hui nous ignorons ce qu'elles seront bientôt, c'est dans cette incertitude que nous devons travailler. Cela a des impacts sur l'employabilité des salariés : ils prennent un risque en confiant leur force de travail à un projet incertain. Henri Fayol a émis à cet égard une théorie passionnante sur le commandement, le chef d'entreprise et la fonction d'administration. Il explique comment on va projeter un collectif dans une stratégie inconnue : on ne sait pas quels matériaux ou quels objets on va produire. Cela donne au chef d'entreprise, par opposition à l'actionnaire, une responsabilité très importante.



Dans ce nouvel écosystème, le travail et le capital en tant que tels ne déterminent pas quelle forme de valeur va être créée. D'autres facteurs sont plus déterminants. La direction stratégique de l'entreprise doit penser un nouvel usage des ressources. C'est cela une dynamique de création collective.

Elle nous donne une idée de ce qu'est le bien commun. Le bien commun n'est pas quelque chose qui est déjà identifié : l'entreprise a la fonction de *régénérer les biens communs*.

Débat

Entreprise & Progrès : Comment expliquez-vous la crise de gouvernance que traverse l'entreprise ?
Blanche Segrestin : L'entreprise s'est progressivement focalisée sur la rentabilité à court terme des capitaux, ce qui s'est traduit par les inégalités salariales et par des dommages sociaux et environnementaux importants.

On se focalise trop sur la rentabilité des capitaux. Cela se répercute sur l'entreprise en menaçant à la fois sa prospérité et sa pérennité. De fait, il existe une norme s'imposant aux dirigeants aujourd'hui : privilégier la rentabilité à court terme alors que dans une économie tirée par l'innovation, les projets et les risques doivent être soutenus sur le très long terme. La gouvernance devrait en principe insister sur le long terme parce que l'innovation inhérente au projet d'entreprise exige un investissement à très long terme, mais les dirigeants sont sommés de travailler en priorité sur la société de capitaux et sur la rentabilité actionnariale. Ils ne gèrent plus l'entreprise, mais plutôt la valeur de l'actionnaire. C'est la crise.

Malheureusement, je le redis, le droit est avec eux. Rappelons que sur le plan économique ou juridique, le mot *entreprise* désigne quelque chose de très flou. On connaît la société et les différentes formes juridiques de la société. Mais l'entreprise est dans le flou. Ce flou n'est pas simplement sémantique, il reflète un malaise authentique qui impacte la vie économique.

Si l'entreprise est menacée, mal considérée, c'est parce que le projet a été mal qualifié au départ. Face à un modèle de société qui est bien ancré dans le droit, *le modèle de l'entreprise* reste à définir. Si la *shareholder value* est devenue une norme internationale, c'est précisément parce que *l'entreprise* est prisonnière d'une forme de *vide,* d'une absence d'autre raison d'être que cette *shareholder value*.

Face au droit tel qu'il est, les juristes éclairés sont pourtant très clairs : il y a abus de concept. Les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise, ils ne sont propriétaires que de leurs actions. Mais dans les textes actuels, rien ne permet de protéger juridiquement les intérêts de l'entreprise. Seuls les actionnaires sont habilités à nommer et à révoquer à tout moment les dirigeants, puisque *l'entreprise* n'existe pas en droit. Les deux seules réalités qui existent en droit sont d'une part le *contrat de société*, d'autre part le *contrat de travail*.

E. & P. : L'innovation envahit la fonction managériale, qui se transforme quasiment en une science ?
B. S. : La figure du chef d'entreprise qui apparaît à la fin du 19ème siècle gagne vite une légitimité scientifique. C'est l'époque de la création des écoles de management, des business schools aux Etats-Unis : les premiers MBA datent de 1908. Progressivement, la légitimité du chef d'entreprise devient de plus en plus robuste parce qu'il incarne une dynamique de progrès économique mais aussi parce qu'il permet de dépasser les antagonismes sociaux entre le capital et le travail, qui peuvent être très violents.

E. & P. : Pendant les Trente Glorieuses, le chef d'entreprise est l'homme du compromis entre les intérêts des actionnaires, les exigences salariales et la vision à long terme. Comment cette aventure a-t-elle dérapé ?
B. S. : Le chef d'entreprise cherche à développer une dynamique de création collective. Il est responsable de l'invention de nouvelles ressources et d'un nouvel usage des ressources. Ce qui compte pour lui, ce n'est pas simplement les différents capitaux qu'il peut mobiliser, que ces capitaux soient financiers, humains ou relationnels, mais ce qu'il en fait au sein du projet collectif qu'il porte et met en œuvre. Cet ordre est déstabilisé à partir des années 1970 par la *théorie de l'agence* : d'un objectif de création collective, on passe à un objectif de maximisation de la valeur actionnariale. D'un collectif de travail, on passe à des performances individuelles calibrées par des dispositifs d'incitation individualisés. Et on passe d'un chef d'entreprise doté d'une vraie autorité de gestion à un simple agent des actionnaires (théorie de l'agence). C'est un recul manifeste.

E. & P. : Y a-t-il, dans ces années là, une sorte de revanche de la gouvernance, les actionnaires reprenant le pouvoir aux managers trop indépendants ?
B. S. : La corporate gouvernance telle qu'elle est apparue dans les années 1970 était une réaction au *managérialisme* - le manager tout puissant - et, dans un contexte de crise économique aux Etats-Unis, à une crise du pilotage de l'innovation. On va voir apparaître le modèle japonais *Lean*, par exemple. Aux Etats-Unis, les managers vont être accusés de ne pas gérer effectivement l'entreprise de manière performante. D'où des revendications de la part des actionnaires qui se sentent privés de leur *pouvoir de propriété*.

E. & P. : La théorie de l'agence dit que les managers se mettent au service des actionnaires qui exercent le vrai pouvoir dans l'entreprise, pour optimiser en permanence la profitabilité comme but social unique ?
B. S. : Dans cette théorie, l'entreprise disparaît en quelque sorte. On ne gère plus qu'une société de capitaux. Bien que la plupart des économistes considèrent que

cette théorie n'est plus ni valide ni légitime, rien n'empêche en 2018 les actionnaires de révoquer les dirigeants lorsqu'ils considèrent que la stratégie choisie ne maximise pas leurs intérêts. Aux Etats-Unis, aujourd'hui, en cas d'OPA, les dirigeants peuvent être poursuivis s'ils choisissent une offre qui ne maximise pas la *shareholder value*. Le droit considère en effet qu'il y a un déficit de protection de l'entreprise. La réalité de la corporate governance, c'est que l'objectif d'optimisation du profit est devenu l'objectif totalement dominant.

E. & P. : Les jeunes générations ne réussissent plus à imaginer qu'il puisse y avoir un autre objectif pour l'entreprise que le profit, d'où leurs critiques et leur défiance. Mais il existe des solutions alternatives, comme les coopératives ouvrières.
B. S. : Tout au long du 20ème siècle, on constate beaucoup de projets de réformes de l'entreprise. Il y a eu aussi des formes d'entreprises alternatives : toutes n'ont pas la forme d'une société anonyme. Les sociétés coopératives (les SCOP) ont la forme juridique d'une SA ou d'une SARL mais elles ont un autre projet. Ce qui est intéressant, c'est que ce sont les premières formes d'entreprise. Dans une SCOP, le contrat de société fait référence au contrat de travail puisque les salariés sont les détenteurs majoritaires du capital.

E. & P. : Les SCOP sont des structures juridiques qui existent assez peu en France, alors qu'elles sont très développées en Italie. Autre voie très à la mode dans les années 1970 et 1980 : l'autogestion portée par la gauche et la participation portée par les idées gaullistes. Tout cela a-t-il disparu ?
B. S. : Au contraire, il y a une grande vitalité mais cela n'a pas suffi pour arrêter la *corporate governance*. Les projets de réformes et ces formes alternatives ont plutôt atténué le pouvoir et l'autorité des dirigeants que celui des actionnaires. Or, pour défendre la création collective, on aurait besoin d'un statut affirmant davantage la latitude des dirigeants dans l'entreprise. Ces formes-là ne permettent pas vraiment d'avancer vers le bien commun.

E. & P. : La co-surveillance, ou la cogestion, telle qu'elle est pratiquée en Allemagne est un moyen de rééquilibrer les pouvoirs dans l'entreprise ? Est-ce que cela pourrait fonctionner en France ?
B. S. : Il ne s'agit pas de cogestion mais bien de codétermination, dans la mesure où ce sont les salariés qui constituent entre le tiers et la moitié du Conseil de surveillance. Il s'agit d'un modèle très intéressant : contrairement aux modèles actuels en France, où il y a césure importante entre d'un côté, le contrat de société, et de l'autre, le droit du travail (les salariés ne sont pas habilités à intervenir dans la gouvernance et dans la stratégie de l'entreprise), le modèle de codétermination allemand permet aux salariés d'intervenir. Il responsabilise.

On entend parfois que seuls les actionnaires assument le risque de l'entreprise : c'est évidemment faux. Le modèle allemand permet de réaliser que les salariés, comme les actionnaires, participent aux risques de l'entreprise puisque les décisions de gestion impactent leur devenir et leurs capacités.

E. & P. : Dans votre livre « Refonder l'entreprise », vous énoncez les principes de base pour réinventer l'entreprise, réduire les antagonismes, et faire en sorte qu'un compromis soit trouvé entre toutes les parties prenantes. Quels sont-ils ?
B. S. : Il est essentiel de combler le déficit théorique sur l'entreprise. On a besoin d'un modèle alternatif qui ne soit pas simplement le modèle de la société. Et ce nouveau modèle doit être fondé sur la mission de création collective. À partir de cette mission de création collective, on peut identifier trois principes qui pourraient être la base d'un contrat de l'entreprise, voire d'un droit de l'entreprise.

1. **Reconnaître la mission de création collective** : on peut considérer que l'entreprise est là pour développer de nouvelles ressources et on peut faire la distinction entre celles qui sont là pour faire des échanges, du commerce, et celles qui sont là pour innover.

2. **Réfléchir au statut du chef d'entreprise** : aujourd'hui, en droit, il n'y a pas de statut pour le chef d'entreprise. Il y a d'un côté des mandataires sociaux qui sont habilités par des actionnaires, de l'autre côté des employeurs. Mais il n'y a pas de correspondance entre les deux.

3. **Reconnaître une autorité de gestion** : à partir du moment où l'on reconnaît qu'il y a une autorité de gestion en charge d'un projet collectif, les dirigeants ne sont pas censés représenter tel ou tel groupe d'intérêt. Ils sont habilités à diriger un projet collectif avec des conséquences très claires. Par exemple, les stock-options, ou tout autre système d'incitation, qui visent à orienter le jugement du chef d'entreprise, sont à proscrire. Aujourd'hui, qui est habilité à participer à l'entreprise, à évaluer, à nommer ou à révoquer les chefs d'entreprise ? Uniquement les actionnaires.

   Or certaines approches, comme la théorie des parties prenantes (*stakeholder*) considèrent qu'on devrait au contraire prendre en compte les salariés mais aussi les collectivités locales, les ONGs, etc. Il y a un problème de frontière et de définition. Mais si on reconnaît une autorité de gestion, alors les risques pris par les uns et les autres vont être liés à la reconnaissance de cette autorité. Les risques sont liés à la subordination : dans quelle mesure est-ce que j'accepte que mes compétences, mon potentiel, mon capital, soient gérés au nom de l'intérêt commun ?

E. & P. : Dans cette entreprise réinventée, que resterait-il aux actionnaires ?
B. S. : De ce point de vue, tous les actionnaires ne seront pas forcément habilités à participer au Conseil d'administration ou de surveillance. Les actionnaires devraient s'engager à une certaine permanence dans le capital de l'entreprise, sans quoi ils seraient privés de droit de vote. C'est le principe d'engagement : certains actionnaires s'engagent, qui reconnaissent l'autorité de gestion. D'autres préfèrent garder l'anonymat et la possibilité de sortir de l'entreprise et de revendre leurs parts à tout moment. Ces actionnaires n'assument pas les risques de l'entreprise, contrairement aux actionnaires engagés et aux salariés.

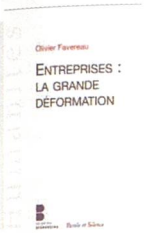


La reconnaissance d'une autorité de gestion doit impliquer une règle de solidarité. Aujourd'hui, il n'y a pas de solidarité au sein de l'entreprise et même au sein de la société, les actionnaires ne sont pas forcément solidaires.

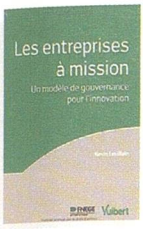
La règle des avaries communes

Un des principes à mobiliser en matière de gouvernance est la règle maritime de *avaries communes* : un capitaine de navire a le droit de jeter par-dessus bord de marchandises si cela peut sauver l'ensemble de l'expédition. Cette règle traduit l fait que si une décision de gestion prise dans un intérêt collectif impacte un indi vidu, ses effets doivent être considérés comme communs. Une décision prise dan l'intérêt de l'entreprise devrait voir ses effets mutualisés. Exemple : les licencie ments économiques sont des décisions qui sont prises dans l'intérêt de l'entrepris Dans la logique des avaries communes, les dommages infligés à certains salarié devraient être assumés d'une manière plus solidaire. Un collectif engagé doit êtr solidaire. Les décisions de gestion prises dans l'intérêt commun, et dont les effet sont créateurs ou destructeurs de nouvelles ressources, devraient être considéré comme communs.

Lectures recommandées



Entreprises : la grande déformation
Olivier Favereau
Parole et Silence - Collège des Bernardins, 2014



Les entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation dans l'intérêt commun
Kevin Levillain
Vuibert, 2017



Refonder l'entreprise
Blanche Segrestin & Armand Hatchuel
Le Seuil, 2012

Une gouvernance pour les entreprises éclairées

ENJEUX

Pour que l'entreprise puisse déployer tout son potentiel en interne comme en externe, il faut redonner au projet d'entreprise la première place, y compris dans les statuts. Pour garantir que les objectifs stratégiques sont bien pris en compte, le projet d'entreprise doit être doté d'une autorité qui le protège du court-termisme.

C'est la mission d'une gouvernance impliquée dans le bien commun.

Conférence



Daniel Hurstel
Avocat associé à Willkie Farr & Gallagher LL

« Dans un contexte complexe, les entreprise prospères seront celles qui adopteront un gouvernance souple et vertueuse, favorisan l'innovation et le bien-être au travail tout e optimisant la contribution au bien commun



Chapitre

L'orientation actuelle du socle législatif et doctrinal

Faire de l'entreprise un bien commun, comme le demande Entreprise et Progrès, est une devise extrêmement ambitieuse. Elle montre une direction. Ce sont les dirigeants qui peuvent faire la différence dès maintenant. La devise serait probablement largement partagée par les parties prenantes de l'entreprise. En revanche, dans la réalité, et surtout dans la réalité des Conseils d'administration, nous sommes encore loin du bien commun. Un fossé se creuse et s'agrandit entre ce que les gens attendent de l'entreprise et la réalité des grandes entreprises.

Historiquement, le socle législatif et doctrinal de la société commerciale repose sur deux piliers : la primauté de l'actionnaire (depuis le Code civil de 1804) et, depuis les années 1970, la maximisation de la valeur actionnariale.

Concernant la primauté de l'actionnaire mentionnée dans le Code civil de 1804, les actionnaires partagent les bénéfices :

Article 1832 du Code civil

> *« La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ».*

Article 1833 du Code civil :

> *« Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ».*

Ces deux articles du Code civil nous ont permis d'avancer durant deux siècles mais ils sont inadaptés aujourd'hui. Ils ont été rédigés dans l'esprit de la Révolution, l'accent mis sur le droit de propriété exclusif, sur la primauté de l'individu... Seuls les actionnaires sont mentionnés. Les autres parties prenantes ne sont pas prises en compte et le projet d'entreprise n'y existe pas.

Le socle doctrinal, quant à lui, a beaucoup évolué. Dans un article écrit le 19 septembre 1970, Milton Friedman énonce :

« *La seule responsabilité [de l'entreprise] est de maximiser le profit pour tous les actionnaires* ».



« *In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, (...). The manager is the agent of the individuals who own the corporation.* »

Cette théorie a connu une réussite exceptionnelle grâce à la conjonction des éléments suivants :

- Les apparences de la science économique : c'est le début de l'époque où les mathématiques se mettent au service de l'économie
- La démonopolisation des bourses au début des années 1980
- L'évolution technologique des transactions électroniques
- La puissance de la finance et de l'industrie anglo-saxonne
- Le droit comptable se met au service de l'idée de Milton Friedman (avec les normes IFRS – valeur de marché)
- Le système de rémunération des dirigeants s'aligne avec l'intérêt des actionnaires

Une forte demande d'évolution

Les initiatives sont nombreuses et convergentes sur la nécessité d'une autre gouvernance. On peut citer par exemple :

Les initiatives de l'association Entreprise & Progrès



Le discours de Theresa May en octobre 2016 et le *Green Paper* (rapport officiel renfermant un ensemble de propositions destinées à être discutées, en vue de l'élaboration d'une politique) de **novembre 2016** : en France, nous avons l'idée préconçue que Londres est le temple du capitalisme financier. Or, l'un des principaux objectifs de Theresa May, dès juillet 2016, fut de lutter pour un capitalisme plus responsable. « *Je veux changer*

la façon dont les grandes entreprises sont gouvernées », disait-elle. En octobre, pour son discours au congrès annuel du parti conservateur, la Première ministre britannique est revenue à la charge. « *Pour que les gens gardent foi dans le capitalisme et le libre marché, les grandes entreprises doivent mériter la confiance de leurs clients, de leurs employés et du grand public. (...) Il est clair que ces dernières années, le comportement de quelques entreprises a endommagé la réputation des autres. Il faut que cela change* ». Mardi 29 novembre 2016, le gouvernement de Theresa May a présenté pour la première fois la façon dont il comptait mettre en pratique ses promesses : un *Livre vert* (*Green Paper*) sur la gouvernance des entreprises.



La lettre écrite au début de l'année 2016 par Larry Fink, patron de BlackRock, le plus gros gestionnaire d'actifs au monde à destination des dirigeants des plus grandes entreprises américaines et européennes. « *Pour être clair, nous pensons que les entreprises doivent continuer à publier des résultats trimestriels. Le long terme ne doit pas se substituer à la transparence* », précise-t-il. Pour Larry Fink, les rapports des entreprises devraient surtout expliquer les stratégies à long-terme et donner des indications sur la manière dont les entreprises vont faire face aux ruptures technologiques ou au changement climatique. De la même façon, il estime que les rapports annuels sont trop tournés vers l'explication du passé. « *Sur le long terme, les questions environnementales, sociales ou de gouvernance – qui vont du réchauffement climatique à la diversité des conseils d'administration – ont un impact financier réel et quantifiable* ».

« *We recognize that the culture of short-term results is not something that can be solved by CEOs and their boards alone. Investors, the media and public officials all have a role to play* »

« *Over the long-term, environmental, social and governance (ESG) issues – ranging from climate change to diversity to board effectiveness – have real and quantifiable financial impacts* »

« *Over the past several years, I have written to the CEOs of leading companies urging resistance to the powerful forces of short-termism afflicting corporate behavior* »

Le livre « The Myth of the Shareholder Value » de Lynn Stout en 2012. Sur le sujet de la valeur actionnariale, une contribution remarquable est le livre *The Shareholder Value Myth* de Lynn Stout, professeure au Clark Business Law Institute (Cornell Law School, 2012). L'auteure commence par y

rappeler que si la thèse de la maximisation de la valeur actionnariale est ancienne, sa victoire, en revanche, est récente. Elle retrace les raisons de l'énorme succès aux États-Unis de cette théorie simpliste. Elle cite le professeur Jeffrey Gordon, de la Columbia Law School, mentionnant qu'à la fin des années 1990, « *le triomphe du critère de la valeur actionnariale était quasi absolu* ». Puis elle explique en quoi la primauté donnée à l'actionnaire trahit le droit des sociétés américain, notamment parce que, contrairement à une conviction largement répandue aux États-Unis comme d'ailleurs en France, l'actionnaire n'est pas le propriétaire de l'entreprise. Pour Lynn Stout, la *shareholder value* est une idée fausse, dénuée de fondements juridiques en plus d'être une idée détestable.

L'article « Agency Based Model vs. Company Centered Model » de la Harvard Business Review Mai-Juin 2017 : dans cet article paru dans le numéro de mai-juin 2017 de la Harvard Business Review, Joseph L. Bower et Lynn S. Paine montrent les failles des théories économiques et des études statistiques qui ont été utilisées depuis 1970 pour justifier l'actionnariat, la gouvernance d'entreprise, le court-terme et les attaques militantes contre les entreprises. Ils dénoncent l'effet pernicieux de la théorie de l'agence promue par Milton Friedman (1970) et Michael Jensen et William Meckling (1976). La théorie de l'agence est en contradiction avec le droit des sociétés. Un meilleur modèle, que les deux auteurs suggèrent, c'est un modèle centré sur l'entreprise. Il sera basé sur la réussite du projet de l'entreprise plutôt que sur les retours sur investissement. Un tel modèle commencerait par reconnaître que les entreprises sont des entités indépendantes dont la durée de vie est indéfinie. Avec un leadership adapté, elles peuvent être gérées pour servir les marchés et la société sur de longues périodes.

Certaines entreprises se fixent des missions autres que le profit :

Danone : « *apporter à tous une alimentation de qualité (...), cultiver le goût (...), nourrir les tout-petits, les personnes vulnérables comme celles en bonne santé, adapter nos produits à toutes les cultures (...)* »

Starbucks : « *inspirer et nourrir l'âme au gré des rencontres, café après café, d'une communauté à l'autre* »

Shell : « *contribuer à couvrir la demande énergétique croissante de manière économique, écologique et socialement responsable* »

Intel Corporation : « *combler [ses] clients, salariés et actionnaires en mettant au point (...) les plateformes et innovations technologiques essentielles à notre façon de vivre et de travailler* »

Ces exemples montrent un désir d'élargir le but de l'entreprise en provenance des entreprises elles-mêmes.

L'approche de la « corporate governance » fondée sur la maximisation de la valeur actionnariale a facilité et permis une création de richesse inédite mais elle n'est plus adaptée aux enjeux actuels, notamment sociaux et écologiques.

Propositions pour une nouvelle gouvernance d'entreprise

Deux axes majeurs :

1. **Une gouvernance centrée sur l'entreprise ou sur le projet d'entreprise**

2. **Une meilleure prise en compte des intérêts des parties prenantes** : pendant plus de 30 ans, le fonctionnement des marchés et l'intérêt de l'actionnaire ont primé, à tort, sur le développement du projet d'entreprise :
   en mettant à profit des conséquences de la révolution numérique
   en mesurant les différents types de richesses créées

A quels niveaux l'action est-elle le plus efficace ?

1. **Une nouvelle forme de société**
   Une tendance consiste à créer une nouvelle *forme* de société ajoutant une finalité sociétale. Il existe des propositions de réforme visant à permettre aux sociétés commerciales (SAS par exemple) d'avoir, en plus de leur finalité lucrative, des finalités sociétales :

   La création du statut *Société à Objet Social Étendu* (SOSE) se démarquerait des sociétés classiques par l'insertion, dans son objet social, d'objectifs économiques, sociaux ou environnementaux (*Refonder l'entreprise* – Editions du Seuil et La République des Idées – Février 2012 – Blanche Segrestin et Armand Hatchuel). Il ne s'agit pas d'une refonte du droit des sociétés ni de la création d'une forme sociale nouvelle mais d'un infléchissement de l'objet lucratif des sociétés en laissant la place à la recherche volontaire et affichée d'un impact sociétal.

   La SAS *à objet élargi*, qui ne constitue pas une nouvelle forme sociale mais une société par actions simplifiée dont l'objet social serait complété par des considérations autres que la maximisation des profits (rapport du groupe de travail sur le projet de SAS *à objet élargi* – 1er mars 2013)

Les caractéristiques de la société à *objet élargi* pourraient être les suivantes :

un objet statutaire complété par des objets répondant à des finalités sociales, environnementales, culturelles dont certains pourraient être à but non lucratif

l'existence de moyens de financement spécifiques comme la possibilité de recueillir des cotisations auprès de membres adhérents

une gouvernance ouverte aux diverses parties prenantes (salariés, membres adhérents, etc.) par leur représentation au sein des organes de direction

une transparence accrue par la préparation d'un rapport spécial qui pourrait être publié et/ou soumis à la vérification d'un organisme tiers indépendant

la possibilité de prévoir un fonds interne de dotation de ressources affectées à un emploi spécifique garantissant aux participants de ne pas voir détournés les fonds apportés.

Exemples de différentes formes de sociétés :

Aux Etats-Unis : la Benefit Corporation

La Benefit Corporation est une nouvelle forme de société introduite dans différents états des Etats-Unis depuis 2010, qui se distingue des entreprises traditionnelles en ce qui concerne ses objectifs, sa responsabilité et sa transparence.



Trois caractéristiques principales d'une Benefit Corporation :

La présence d'une finalité sociétale dans l'énoncé du but de la société, à savoir un avantage consenti à une collectivité déterminée.

La prise en compte par le Conseil d'administration et les dirigeants d'intérêts autres que le seul intérêt financier des actionnaires.

Un rapport annuel développé. La Benefit Corporation constitue l'aboutissement législatif d'une initiative privée, le B Lab, certification octroyée aux sociétés qui satisfont à certains critères en termes de comportement et d'organisation sociale. En mai 2017, il existe environ 4 780 Benefit Corporations dans 31 états américains. Danone a indiqué vouloir obtenir le label du B Lab.

Au Royaume Uni – la « Community interest company » (CIC) : la finalité sociétale prend le pas et ne s'ajoute pas à la finalité lucrative.

La *Community interest company* représente une forme de société commerciale spécialement conçue pour les entreprises qui souhaitent développer une activité pour le bénéfice de la *collectivité* plutôt que dans l'intérêt de leurs actionnaires.

Trois caractéristiques principales d'une CIC :

la création d'un label certifiant le but social des activités conduites par ces entreprises

l'adoption de clauses statutaires obligatoires

la mise en place d'une obligation de transparence renforcée : les actifs de l'entreprise ne peuvent faire l'objet d'une appropriation privée. La distribution de dividendes est par exemple soumise à un plafond.

En France : la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

Créée par la loi du 17 juillet 2001, cette société prend la forme commerciale (SA, SAS ou SARL) et a pour objet *la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale.*

Elle a trois catégories d'associés (ce qui crée une rigidité dans son fonctionnement) :

des salariés de la coopérative

des bénéficiaires

d'autres personnes physiques ou morales qui contribuent par tout autre moyen à l'activité de la coopérative (par exemple des collectivités publiques, des entreprises, des associations, des collectivités territoriales).

Mais le projet n'a pas connu une grande réussite.

L'ensemble de ces propositions ne pourrait concerner que les entreprises qui souhaiteraient une finalité sociale. Ce n'est pas le cas des entrepreneurs. Cette mesure utile est donc insuffisante. C'est l'ensemble des sociétés pour lesquelles la finalité est hors de tout lien social qui doivent bénéficier d'une évolution de la gouvernance.

(2) Proposition et modification de la gouvernance

Redéfinir le fondement du contrat de société

Il faut revenir à l'importance du projet d'entreprise et aux conditions de sa mise en œuvre.Ces propositions doivent s'appliquer à toutes les formes de sociétés commerciales, grandes et petites.

L'article 1832 pourrait être modifié comme suit :

Version actuelle	Version modifiée
La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter.	La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent d'affecter des actifs, sous la forme d'apports en numéraire, en nature ou en industrie, à une entreprise commune en vue de développer un projet d'entreprise et de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie susceptible d'en résulter.

L'article 1833 pourrait être modifié comme suit :

Version actuelle	Version modifiée
Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.	Toute société doit avoir un projet d'entreprise licite et être gérée dans l'intérêt commun des associés et des tiers prenant part, en qualité de salariés, de collaborateurs, de donneurs de crédit, de fournisseurs, de clients ou autrement, au développement de l'entreprise qui doit être réalisé dans des conditions compatibles avec l'accroissement ou la préservation des biens communs.

Modifier les règles applicables aux organes sociaux

La modification des règles applicables aux organes sociaux doit prendre en compte les questions suivantes :

- veiller à une meilleure prise en compte des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires
- faut-il faire participer ces parties prenantes directement à la conduite de l'entreprise (l'entreprise, qui n'est pas une association, est construite sur une concentration des pouvoirs au profit des dirigeants) ou s'assurer que les décisions prennent leurs intérêts en compte ?
- tenir compte des spécificités des rapports entre chaque partie prenante et l'entreprise – distinction entre partie prenante active/passive
- faire attention aux propositions visant à favoriser l'actionnariat à long terme

Remarque sur la composition du Conseil d'administration :

Contrairement au Conseil de surveillance, le Conseil d'administration a un rôle actif dans la gestion de la société. L'article L. 225-35 du Code de commerce stipule

> « *Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre* ».

Cela rend donc difficile l'importation du modèle allemand de la co-détermination (où les salariés sont présents au Conseil de surveillance) dans une société française à Conseil d'administration.

Quelques recommandations sur le fonctionnement du Conseil d'administration :

inscrire dans la loi une obligation pour chaque administrateur d'agir d'une manière dont il considère, de bonne foi, qu'elle favorise la réussite de la société au profit de l'ensemble de ses membres

créer un nouveau statut de membre du Conseil d'administration : le *spectateur impartial* ou l'administrateur référent et indépendant. Celui-ci, sans bénéficier du droit de vote, veille à la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes

ne pas entraver le droit de l'actionnaire de pouvoir disposer librement de son action

Cependant, le droit de vote des actionnaires doit être encadré : il faut limiter l'exercice par l'actionnaire de son droit de vote, qui doit se conformer à une notion élargie d'intérêt social, qui ne se limiterait ni à l'intérêt des actionnaires, ni même à celui de la société (au sens d'entreprise).

La place des salariés : plus que « prenante », une partie « constituante »

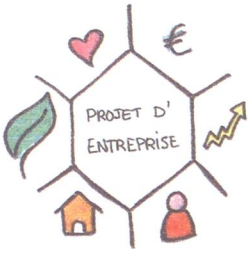
La codétermination allemande est largement acceptée et considérée comme utile dans ce pays. Les salariés ne sont pas au Conseil de surveillance pour assurer la défense de leurs intérêts mais pour prendre part, comme les actionnaires et les dirigeants, aux prises de décision.

Considérons le salarié comme une partie prenante. En tant qu'acteur de l'entreprise, il ne peut être traité de la même manière que les autres parties prenantes extérieures à l'entreprise. Du fait de son rôle actif dans l'entreprise, le salarié est une partie constituante et il doit jouer un rôle dans les organes de contrôle et d'aide à la décision. Il pourrait revenir aux entreprises de définir dans quelles conditions la consultation des salariés sera organisée. Mais cela pose la question difficile de la représentation des employés.

Conclusion : il reste beaucoup à faire !

Dans l'état actuel de la gouvernance, l'entreprise, son projet et sa collectivité sont totalement oubliés au profit de la société et de ses associés, les actionnaires. La société est le seul véhicule juridique qui régit l'organisation des pouvoirs dans une entreprise.

Mais elle n'est qu'une construction, certes formidable puisqu'elle permet à l'entreprise de se développer et d'agir, mais qui demeure une construction, une infrastructure.



Il faut redonner au projet d'entreprise la première place et les statuts doivent s'y référer. Il faudra également préciser la manière dont le projet d'entreprise sera mené à bien et dont les divers intérêts des actionnaires seront exprimés et pris en compte. Le projet d'entreprise doit être doté d'une autorité qui le protège du court-termisme.

Les propositions des membres d'Entreprise et Progrès

Comment le PDG peut-il sanctuariser la responsabilité dans son entreprise ?

Le PDG, le plus responsable qui soit, n'échappera pas pour autant à la *loi du trimestre*. Celui qui prend le chemin de la responsabilité prend un chemin de croix car en plus de la responsabilité, il va se retrouver tous les trimestres comme les PDG *irresponsables,* face aux financiers.

L'idée : introduire une *période de transition* parce que passer d'un modèle à l'autre est trop difficile. Pour promouvoir la valeur de la responsabilité, il faut être capable de calculer le coût de l'irresponsabilité mais malheureusement ce dernier chiffre n'existe pas encore. Il n'est pas mesuré.

Nos propositions concrètes :

1. Il faut trouver une manière de protéger la mission d'entreprise par rapport au pur actionnariat financier. Nous dressons un parallèle entre le salarié, qui est protégé d'un point de vue syndical, et ce que pourraient être des *missions protégées* de l'entreprise.



   Par exemple :

   Le responsable financier pourrait aller jusqu'à certaines optimisations fiscales mais pas au-delà. Il faut lui permettre de dire non des optimisations fiscales non-respectueuses de l'environnement.

   L'aspect RH : on pourrait imaginer une protection par rapport aux risques psycho-sociaux. Le DRH pourrait avoir, au nom de cette protection, un droit de veto par rapport à des projets aux conséquences humaines équivoques.

2. À partir du moment où on valorise les indicateurs *pre-financial* (ou extra financiers), cela permet de diminuer le risque pour les entreprises.

Par exemple, pour un assureur, lorsque les entreprises prennent très au sérieux les risques et enjeux environnementaux, la prime d'assurance diminue. Dans ce cas, nous avons un retour sur l'investissement financier. La deuxième idée est de travailler sur ces thématiques : comment valoriser et monétiser ce qui est extra-financier pour arriver à un bénéfice financier ?

On peut introduire au sein d'une organisation un bilan de *brand equity* et de *people equity* qui pourrait être chiffré, pour apporter une sorte de valorisation de l'actif de l'entreprise.

Comment valoriser l'impact sociétal des entreprises ?

Le constat : les outils actuels de valorisation sont inadaptés et ne permettent pas de tenir compte de l'impact sociétal des entreprises.

Par exemple, les salariés sont appréhendés comme un coût alors qu'ils concourent à la richesse de l'entreprise. Cela correspond à une logique ancienne qui préside encore aux décisions de certains investisseurs (lorsque le cours de bourse augmente à la suite de licenciements par exemple).

De la même manière, réduire ou supprimer les activités sociétales est susceptible d'améliorer l'EBITDA et donc augmenter la valeur financière de l'entreprise aux yeux des investisseurs.

Nos propositions concrètes :

1. L'impact sociétal d'une entreprise pourrait être pris en compte dans la valorisation de l'entreprise par l'intermédiaire d'un multiple de l'EBITDA. Ce multiple qui varie en fonction du secteur d'activité de l'entreprise nous permet de calculer la valeur de l'entreprise elle-même. Cela est cohérent avec le fait que la valeur du multiple reflète l'espérance de croissance. On peut considérer qu'un impact sociétal positif sur les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs) est susceptible de favoriser la solidité et la pérennité de l'activité à moyen/long terme en favorisant l'existence continue de l'activité dans les mêmes conditions.
   Limite de cette proposition : elle ne permet pas d'appréhender l'impact sociétal dans les entreprises dont l'EBITDA est négatif, ce qui est souvent le cas des start-ups. Des indicateurs complémentaires à l'EBITDA pourraient être utilisés :
   turnover
   Customer Lifetime Value
   fidélité des clients

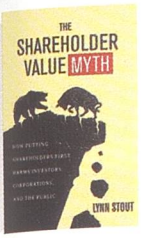
(2) Le fait que les organes de gouvernance s'approprient le projet d'entreprise et sa pérennité est de nature à favoriser la prise en compte de l'impact sociétal dans la valorisation de l'entreprise. À ce titre, il est important de veiller à ce que les postes de membres des organes de direction, qui définissent la stratégie, ne soient pas uniquement occupés par les apporteurs de fonds. De la même manière, il pourrait être opportun de favoriser la communication sur les activités sociétales de l'entreprise, par la publication d'un rapport public sur l'avenir de l'activité. Rendre obligatoire la publication d'un tel rapport peut néanmoins susciter des réticences (risque de dévoiler la stratégie de l'entreprise à ses concurrents).

En somme, les indicateurs financiers classiques (EBITDA, etc.) seraient dotés d'une dimension sociale et sociétale. Il faut donc réfléchir à des indicateurs basés essentiellement sur la fidélité, par exemple la fidélité des salariés mais aussi des clients éventuellement, voire dans certaines circonstances celle des fournisseurs. Cela peut favoriser l'entreprise car elle contribue à la pérennité de l'entreprise. Nous sommes dans la logique suivante : plus on tient compte des impacts sociétaux, plus le business est pérenne.

Plusieurs pistes de changement nous mènent vers une nouvelle organisation de l'entreprise : redéfinition de la finalité, rôle nouveau assigné à chaque acteur de l'entreprise, prise en compte d'intérêts extérieurs, prépondérance du projet d'entreprise, responsabilité devant l'ensemble des parties prenantes. Ainsi redirigées, les entreprises seront prêtes à répondre aux attentes de la société.

Les États ont perdu de l'importance notamment parce que leurs ressources financières, mais aussi leurs moyens d'action, sont réduits face à la croissance des multinationales. Les États n'ont plus la flexibilité suffisante pour élaborer des solutions à des problématiques qui doivent être réglées au niveau local. Dans un contexte complexe, les entreprises prospères seront celles qui adopteront une gouvernance souple et vertueuse favorisant l'innovation, le bien-être au travail, tout en contribuant au bien commun.

Lectures recommandées



The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations and the Public
Lynn Stout
Cornell Law Faculty Publications, 2013



Homme, Entreprise, Société : restaurer la confiance
Daniel Hurstel
Editions Eyrolles, 2013

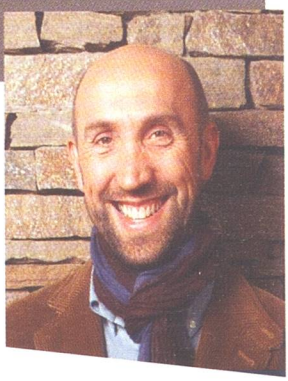
Gouverner et manager pour la créativité

ENJEUX

La créativité est en danger dans les grandes entreprises. Quelle plateforme, système ou réseau de gouvernance dans l'ère post CA/CS ? Quelles innovations disruptives sont possibles sans contrevenir à la loi ?

Quelles entreprises innovent en matière de gouvernance ? Les PME innovent-elles plus que les grands groupes ? Comment arbitrer entre profitabilité et durabilité ? Qui prend les décisions et comment ?

Conférence



Antoine Lemarchand
Président de Nature et Découvertes

« *La mission de Nature et Découvertes es* d'offrir le meilleur du monde pour un mond meilleur. *Au quotidien, nous essayons no seulement de changer le monde mais surtou de le révéler.*



Chapitre n°4

Quelques dates importantes pour Nature et Découvertes (N&D)

- 1990 : création par François et Françoise Lemarchand, les parents d'Antoine Lemarchand. François est le *gestionnaire*, Françoise la *créative*.

- 1993 : N&D est la première entreprise française à publier un rapport sur le développement durable, le *Rapport Arc-en-Ciel*.

- 1994 : l'entreprise reverse chaque année 10% de ses bénéfices nets à la fondation Nature & Découvertes, créée la même année et engagée dans des actions de protection, de sensibilisation et d'éducation à la nature.

- 1995 : création de la fonction *Réseau vert* en magasins. Dans chaque magasin, un ambassadeur porte la voix du développement durable auprès d'autres collaborateurs pour les informer des efforts requis concernant les déchets, etc. Ce programme a très bien fonctionné.

- 1999 : l'enseigne entreprend une démarche de certification en ISO 14001 (norme de management environnemental).

- 2007 : N&D est la première enseigne française à mettre en place une comptabilité carbone, avec un poste dédié, pour identifier dans l'entreprise les services les plus émetteurs en CO2 et travailler sur la réduction de ces émissions. Depuis 10 ans, nous mesurons tous les trimestres nos émissions en CO2 : à partir du moment où nos produits sont mis sur bateaux, camions, ou (rarement) avions, nous prenons la comptabilité du CO2 à notre charge.

- 2010 : création du comité *Coups de Main*. La situation économique difficile a incité N&D à prendre la décision suivante : au lieu de financer quelques rares projets à hauteur de 25000€ par projet, l'enseigne va désormais financer beaucoup plus de projets, à hauteur de 3000€ par projet, à une condition :

un projet, pour être sélectionné, doit être soutenu par les collaborateurs de Nature & Découvertes devant un jury dédié. Cette idée nous a permis d'être beaucoup plus créatifs et de toucher la quasi-totalité de notre personnel qui se sent très impliqué dans cette opération. Nos collaborateurs sont très motivés : ils entrent en contact avec l'association de leur choix afin de prendre part aux démarches administratives et défendre le projet de leur association devant le jury.

- 2014 : mise en place de l'opération *Arrondi en caisse* (chaque client peut décider d'arrondir à l'euro supérieur le montant de sa transaction) dans 6 des magasins de N&D. L'enseigne est la deuxième entreprise française à proposer cette option. Les centimes ainsi récoltés sont intégralement reversés à l'association soutenue par le magasin. N&D devient ainsi le premier commerce de détail à proposer ce service. Plus le projet soutenu est *local*, plus les consommateurs participent à cette opération.

- 2015 : N&D est certifiée B-Corp. C'est la deuxième enseigne française à avoir obtenu ce prestigieux et exigeant label avec un score très élevé, qui est de 90 ; les meilleures entreprises possèdent un score B-Corp de 130. Pour ce faire, il faut répondre à un questionnaire conséquent accessible par tous, et s'engager à progresser sans cesse.

Quelques chiffres sur Nature & Découvertes :
- 90 magasins en France, Belgique, Suisse, Luxembourg et Allemagne
- chiffre d'affaires en 2016 : 196 millions d'euros
- le personnel s'élève à 1000 membres environ
- SA à directoire et conseil de surveillance
- le capital de N&D est détenu à :
  - 80,3% par la famille Lemarchand
  - 12,1 % par Raise Investissement
  - 7,6% par les salariés de N&D

Vision, gouvernance et management chez N&D

Tout repose sur cette phrase : « *Être l'entreprise la plus qualitative, enthousiasmante et performante au service du bien commun* »

- **Qualitative** : N&D ne vise pas un développement quantitatif ; ouvrir 2 à 3 magasins par an, ce qui est peu comparé à Zara ou H&M qui sont sur un rythme de 200 magasins par an.

- **Enthousiasmante** : nous aimons collaborer avec des équipes qui sont heureuses

de travailler. N&D a mis en place un système disponible sur smartphones, qui récolte les feedbacks des collaborateurs sous forme de *smiley* à envoyer.

- **Performante** : N&D se veut une marque qui se distingue par les performances de ses employés.

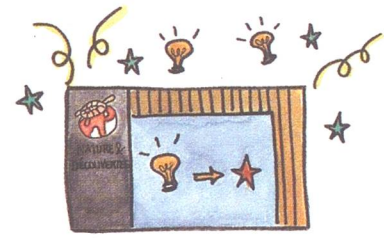
La mission de N&D est : « *Offrir le meilleur du monde pour un monde meilleur* »

Au quotidien, nous essayons non seulement de changer le monde mais surtout de le révéler. Nous rencontrons différents fournisseurs en France et en Europe et nous les mettons en avant. Nous travaillons avec de nombreuses start-ups et nous essayons de mettre leurs produits en exergue, dans nos catalogues par exemple ou encore dans nos magasins.

Nous essayons aussi d'avoir comme fournisseurs des entreprises certifiées B-Corp. Sur les 40 enseignes françaises certifiées B-Corp, quatre sont devenues fournisseurs de N&D. Les entreprises certifiées B-Corp doivent signer une déclaration d'interdépendance. Elle affirme que les enseignes certifiées B-Corp doivent essayer de travailler ensemble.

La créativité de la gouvernance passe par la créativité dans les magasins :

- Les magasins N&D doivent être très inspirants, très émotionnels. Ce sont des endroits de rencontres, d'apprentissages où les clients se sentent bien. Nous sommes dans un métier où il faut sans cesse se renouveler, surtout sous le poids du web.



- Il faut aussi **être créatif sur les produits** : 80% de nos produits sont exclusifs, ce qui est un rempart face à l'e-commerce.

- **Notre futur siège représente également un exemple de créativité.**
  Nous avons complètement revu notre manière de travailler grâce à un nouveau siège hautement écologique à Versailles, pour un budget de 10 millions d'euros. Avec ce nouveau siège, N&D *casse* complètement les codes de ses bureaux extrêmement cloisonnés. Deux start-ups seront également accueillies dans ce nouveau siège.

La gouvernance est adossée à une histoire de famille.

Les membres du directoire :
- Antoine Lemarchand (Président du Directoire)

- Patrick Lerigner

Les membres du Conseil de surveillance :
- François Lemarchand (Président du Conseil de surveillance)
- Mercator représentée par Françoise Lemarchand
- Élisabeth Laville
- Anne Ghesquière
- Jean-Luc Colonna d'Istria
- Vincent Rouxel
- Olivier Schaeffer
- Raise Investissement représentée par Gonzague de Blignières
- Xavier Marie
- Philippe de Chanville

Les membres du Conseil de surveillance apportent des points de vue extrêmement différents car ils viennent de divers milieux professionnels : finance, retail, développement durable, *concept*, etc. Ils contribuent à corriger les *défauts* de l'entreprise : N&D fut une entreprise familiale et sa gestion financière pouvait faire défaut avec une exigence moins poussée à l'égard du retour sur les capitaux investis par exemple.

6 valeurs qui définissent la créativité de N&D :

1. La philosophie de N&D se résume à la citation suivante :

> *« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »* (Saint-Exupéry).



Cette phrase nous guide au quotidien, dans nos actions et dans nos choix. Le *désir de la mer* pour nous, c'est œuvrer pour le bien commun. Chez N&D, l'organigramme à proprement parler n'existe pas, les procédures presque pas. Mais une philosophie très claire existe pour tous.

2. **Le management repose sur 5 piliers :**
   - Humanisme
   - Sens du commerce
   - Engagement
   - Exigence
   - Audace

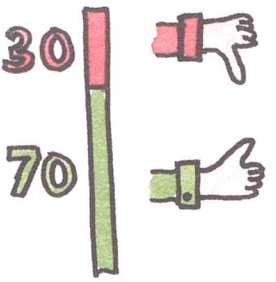
Ces 5 qualités sont présentes dans toutes nos évaluations. Chaque année, N&D met en place des prix à décerner aux collaborateurs qui illustrent l'une de ces 5 valeurs. Ces prix sont décidés par un jury composé de collaborateurs élus par l'ensemble du personnel.

Nous avons un Net Promoter Score (NPS, qui mesure la satisfaction et la fidélité d'une marque - il donne un aperçu de l'attachement des clients aux produits ou services d'une marque donnée.) qui reste dans l'ensemble très élevé.

③ **La confiance et l'autonomie**

Dans le domaine du commerce, on voit de plus en plus de webcams installées afin de *surveiller* les collaborateurs dans les magasins. N&D a choisi la confiance, qui, nous sommes persuadés, contribue à la créativité.

④ **Règle des 70/30**



Systématiquement, lors d'une évaluation ou d'un bilan, N&D se fixe la règle de se concentrer à 70% sur les choses qui fonctionnent bien et à 30% sur ce qui fonctionne moins bien. Ce qui n'exclut pas le fait de faire un bilan tous les mois sur les *fiascos*. Nos fournisseurs ont un droit à l'erreur, avec obligation, à chaque fois, de nous expliquer pour quelles raisons tel ou tel produit n'a pas fonctionné. Nous avons dû nous battre pour faire appliquer cette règle au début, mais avec le temps, cette méthode s'est avérée fructueuse.

⑤ **Donner une utilité à notre entreprise**

Pour nous, la base même de la créativité, c'est que les collaborateurs se sentent utiles et bien. Chaque collaborateur doit être motivé chaque jour parce qu'il se sent utile, utile à l'entreprise N&D, qui à son tour se veut utile pour la société.

⑥ **Décider**

Les moments de décisions, de délibération qui ont lieu lors des choix de financement à l'égard de telle ou telle association sont des moments forts en termes de motivation et de créativité. La créativité, dans la gouvernance et le management, se traduit par les éléments suivants :

- rendre l'entreprise utile
- faire en sorte que les salariés s'approprient l'entreprise
- faire en sorte que les salariés puissent décider de l'attribution des sommes récoltées à telle ou telle association

Trois innovations récentes pour la créativité :

1. **Mise en place de workplace au sein de N&D, en phase test**
Grâce à cet outil, nous avons pu travailler par groupes pour accroître la créativité : nous travaillons beaucoup avec nos équipes en magasin. Les chefs de produits peuvent interroger très rapidement les collaborateurs en magasin. Cet outil facilite notamment le partage des bonnes idées : avant, chaque région avait ses propres *best practices* et il était très difficile de les partager entre les collaborateurs de l'enseigne.

2. **Réunion avec le N-2 et le DG une fois par mois**
Nous organisons régulièrement des rencontres avec les N-2, en groupes de 15, pour avoir des feedbacks plus fréquents, ce qui n'était pas le cas auparavant.

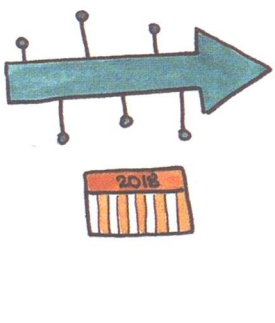
3. **Dîners organisés avec les clients, membres du club**

Quels sont les objectifs à venir ?

- Améliorer nos résultats pour le label B-Corp concernant le critère gouvernance.
- Constituer un vrai réseau avec les autres enseignes françaises certifiées B-Corp. Créer des objectifs communs avec ces enseignes. Le fait d'être certifié B-Corp change la donne dans l'organisation de N&D : les équipes sont davantage mobilisées, la gouvernance a été revue et adaptée.

Débat

Entreprise & Progrès : en terme de gouvernance, comment assurer l'adhésion du personnel aux décisions prises concernant l'entreprise, notamment celles qui accordent une importance cruciale au développement durable, à la RSE, etc. ?
Antoine Lemarchand : Chaque année, on présente le projet de l'année à l'ensemble du personnel. Le plan de l'année est écrit, tous nos collaborateurs ont accès à ce plan.

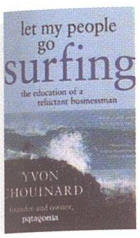


Nous sommes sur des programmes à 5 ans, et nous faisons des mises à jour chaque année. Les comptes sont publiés annuellement. Nature & Découvertes accorde une grande importance à la transparence.

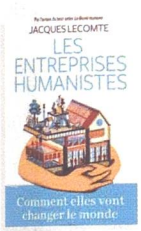
Chaque début d'année, les directeurs de magasin et les personnes travaillant au siège de N&D se rencontrent pour parler des perspectives de résultats.

E. & P. : Toutes ces démarches ont-elles permis d'accroître la fidélité des clients ?
A. L. : Oui ! 1,2 million de personnes sont porteurs de la carte de fidélité N&D qui est payante (6 € pour deux ans dont 1 euro est reversé à la fondation N&D). Dans les votes de certains projets humanitaires, les clients détenteurs de la carte de fidélité sont appelés à voter. Cela est important car ces clients ont la sensation que l'entreprise leur appartient. Or la vision de N&D va dans ce sens : N&D veut être une entreprise qui appartient à ses clients.

Lectures recommandées



Let My People Go Surfing. The Education of a Reluctant Businessman
Yvon Chouinard
The Penguin Press, 2015



Les entreprises humanistes
Jacques Lecomte
Éditions Les Arènes, 2016



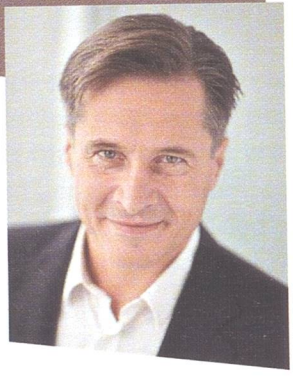
Propos d'OL Barenton, confiseur
Auguste Detoeuf
Éditions d'Organisation, 2009

Management matriciel ou gouvernance du bien commun : il faut choisir

ENJEUX

Le management matriciel peut être un levier de performance si les informations sont bien partagées, avec un pouvoir de décision accru des équipes. Il peut devenir un handicap s'il n'y a pas une bonne répartition des tâches ni une délimitation précise des *territoires*.
Comment éviter la dispersion de l'énergie, les luttes de pouvoirs entre les responsables, le ralentissement des décisions et l'inertie ? Comment sauver la gouvernance ?

Conférence



Vincent Prolongeau
Directeur Général de Continental Foods

« Pour créer de la croissance dans nos économies, il faut des structures avec beaucoup d'oxygène, beaucoup de temps de respiration. Or le principe même du système matriciel repose sur la suppression de l'oxygène, qui est considéré comme du temps perdu.



Chapitre n°5

Gouvernance et management : deux exercices distincts

Management et *gouvernance* sont deux termes qui ne doivent pas se confondre, ils doivent clairement se nourrir mutuellement. Ils sont distincts mais proches : d'un côté la vision de l'organisation (gouvernance), de l'autre la mise en oeuvre de cette vision (management). Une vision désincarnée ou une exécution non cadrée ne donnent jamais lieu à une transformation importante.

Aujourd'hui, la majorité des grandes entreprises/multinationales rêvent de faire le bien commun et d'aller au-delà d'une simple promesse de création de profits.

Les gouvernants et les managers sont complémentaires. La mission de la gouvernance est de créer un cadre qui inspire les managers, voire les consommateurs, pour réaliser les objectifs attendus. Les managers, quant à eux, doivent incarner cette vision.

On voit les grandes organisations proclamer de nobles aspirations et la volonté d'œuvrer pour le bien public. On voit, parallèlement, se multiplier de nouveaux modes d'organisation au sein de ces mêmes multinationales, fondés sur le système matriciel. Ces deux évolutions concomitantes sont-elles compatibles ? Œuvrer pour le bien commun et organiser un système matriciel, est-ce possible ?

Le système matriciel est aujourd'hui dominant dans les grandes entreprises, au moins dans l'intention. Ce système consiste à *casser* des silos (c'est à dire sortir d'une organisation qui était fondée sur un pays, ou sur un Directeur général tout puissant qui régnait dans le pays en question, isolé du reste de l'entreprise). Matriciel, cela veut dire qu'on va *fonctionnaliser* les expertises. Cela revient à dire que l'informatique reporte à l'informatique, la finance à la finance, la production à la production... Dans l'entreprise matricielle, le directeur général du pays devient peu à peu le *Country Manager* qui anime ces ensembles.

Cette technique est censée *casser* des silos, rompre avec la difficulté à collaborer entre pays et simultanément créer des synergies, créer des points d'interaction qui n'existaient pas auparavant. Par exemple, très souvent, un directeur d'usine française ne parlait jamais à son homologue allemand. Le phénomène matriciel *fonctionnalise* les lignes hiérarchiques, multiplie les réunions nécessaires pour pallier la communication informelle. On voit émerger une forme d'antagonisme, caractéristique des *injonctions paradoxales*, dans lequel les cadres essaient de survivre tant bien que mal.



On explique aussi que les organisations matricielles répondent à un manque d'efficacité des multinationales à délivrer le niveau de profits attendu.

Il existe une double problématique pour les multinationales : elles veulent à la fois « sauver le monde », attirer les meilleurs talents, prendre soin de la société, prendre en compte les parties prenantes ; mais elles ont également l'obligation d'augmenter les profits.

Les multinationales mettent en place le système matriciel pour répondre à la globalisation et à la nécessité d'accroître le profit, tout en étant plus ambitieuses d'un point de vue RSE.

Une question revient souvent : pourquoi Bill Gates a-t-il quitté son entreprise avant de distribuer si généreusement son argent par l'intermédiaire de sa fondation ? Parce qu'il n'a probablement pas la même liberté d'agir lorsqu'il est PDG d'une multinationale que lorsqu'il agit en tant que *riche milliardaire* mécène. Les systèmes matriciels prennent en compte les contradictions de la double problématique des multinationales et sont configurés pour produire un profit et en même temps forger une belle *réputation* mais l'un est difficilement compatible avec l'autre. Le matriciel est un système qui a été reproduit dans toutes les entreprises avec un incroyable mimétisme : les organisations, malgré un certain nombre d'échecs, se sont mises à copier les unes sur les autres et se jugent elles-mêmes en retard par rapport au système matriciel. « *Je ne crois plus dans le système matriciel même si son intention est bienveillante* ».

Blanche Segrestin, reçue au début de ce chantier, affirme que la crise actuelle provient de la sous-estimation du rôle du management dans l'entreprise. Or, le système matriciel est en train d'organiser la substitution du management par le *process*. Globalement, dans ce nouveau système, les convictions ont été sacrifiées : on cherche à surmonter ses propres opinions, à *processer* les analyses et surtout à *normer* toutes les étapes d'une innovation. On tend vers un management appelé *alignement stratégique* car le système matriciel est caractérisé par une logique de

conformité. En théorie, cet alignement peut être riche lorsqu'il y a un dialogue social avec une vertu libératoire voire thérapeutique dans l'organisation. C'est le cas lorsque l'on essaie de créer des synergies entre des pays qui ne se ressemblent pas ou lorsque l'on se réunit pour parler des différences.

Le système matriciel peut « dédramatiser » les différences qui freinent le développement d'une entreprise à l'international. Mais il a aussi tendance à démotiver ceux qui y participent.

Cette dimension humaine, chère à Entreprise et Progrès, est mise au deuxième plan dans de telles structures. Le fondement même de l'entreprise est de faciliter la créativité. Le principe d'une entreprise qui *survit* réside dans sa capacité à faire quelque chose de mieux, de différent et d'apporter une plus-value.
Cette forme d'organisation de la créativité est profondément humaine, et en conséquence difficile à décréter ou à *processer*. Vous pouvez décider d'atteindre un objectif, un chiffre d'affaires, un nombre de produits mais certainement pas la créativité, qui ne se plie pas à l'idée de *process*, en tout cas pas celui que proposent les multinationales.



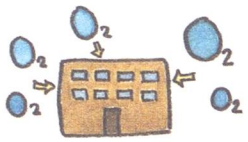
Blanche Segrestin a rappelé que les crises des entreprises sont souvent des crises du pilotage de l'innovation. Le système matriciel a souvent été fondé sur la nécessité de mieux innover ou d'innover moins cher. La concentration des centres R&D et la limitation des *marketeurs* dans les Business Units est souvent justifiée par cette phrase : « *Cessons de faire des petites choses, faisons de grandes choses ; cessons d'avoir des micro-innovations, faisons des macro-innovations* ».

Il faut réunir toutes les ressources pour y arriver et travailler ensemble. Se réunir permettra d'*abattre* les barrières mentales, d'accroître les ressources financières pour se développer ; on aura les moyens de créer des barrières à l'entrée pour les compétiteurs supérieurs, on *fera la différence* plutôt que de procéder à des micro-innovations dans un pays.

Mais la plupart des multinationales de l'agro-alimentaire peinent, pour des raisons voisines, à créer de nouveaux concepts. Les innovations dans un pays, si elles ont réussi, sont souvent reprises, *publicisées*, et étendues à d'autres pays. Cette manière d'innover a beaucoup plus de succès que le *process top-down* très lourd. Exemple de multinationales qui rachètent des start-ups pour s'en inspirer (avant que celles-ci deviennent trop grandes) : Danone a racheté Michel et Augustin, Coca-Cola a acheté Innocent... Les start-ups sont une source d'inspiration et d'innovation et doivent le rester ; pour cela, il est capital qu'elles n'attrapent pas

le *virus* des grandes entreprises. Les start-ups peuvent aussi être une source de *déstructuration* complète : leurs innovateurs sont beaucoup plus audacieux et moins analytiques. Derrière tout cela, dans les principes de gouvernance, on sous-estime gravement la dimension humaine nécessaire pour obtenir cette créativité, qui est rarement quantifiable.

La créativité est un phénomène qui ne peut pas être démultiplié systématiquement.



Pour créer de la croissance dans nos économies, il faut des structures avec beaucoup *d'oxygène*, beaucoup de temps de respiration. Or le principe même du système matriciel repose sur la suppression de l'oxygène, qui est considéré comme du temps perdu.

On nuit ainsi au principe de *sérendipité* qui consiste à laisser reposer les choses pour faire émerger les vraies innovations, là où on ne les attendait pas. Le ROI (Return On Investment) exigé dans les multinationales est incompatible avec l'innovation. Car ce sont deux systèmes de création de valeur différents. Le capitalisme financier, qui donne le cadre de croissance des multinationales, débouche sur une contradiction : ces mêmes entreprises sont *drivées* par la finance et en même temps, elles prétendent respecter les quatre piliers de la RSE. Les multinationales doivent réfléchir avant de s'appauvrir davantage. Elles peinent à réalimenter de la vraie croissance. Elles encouragent une croissance du *bottom-line*, pas du *top-line*.

Sur le plan du capital humain, les multinationales font face à une situation calamiteuse : forte désaffection, détachement dramatique des employés vis-à-vis de leur entreprise. C'est à cause du système matriciel que les multinationales perdent leurs talents et que le turn-over des salariés est élevé.

Finalement, quelle est la différence d'évolution entre les grandes organisations et les plus petites ? Quels modes de fonctionnement a-t-on développés ?

Trois fonctions ont gagné en importance :

- L'informatique est devenue un enjeu stratégique. Pourtant, elle est souvent externalisée. La plupart du temps, c'est un système rigide et ruineux.

- La fonction de *procurement* (achat) qui est fondée sur la stratégie *zero based budgeting* : la qualité des cafés des machines à café pour les employés, les coûts de télécommunications sont réduits. Cette stratégie réduit en même temps la convivialité des organisations et éloigne humanité et efficacité.

- Le PMO (Project Management Office) est devenu un poste incontournable mais symptomatique pour gérer les projets dans les grandes organisations !

Ces organes matriciels traduisent la primauté des actionnaires sur le projet de l'entreprise. L'organisation matricielle donne une primauté à l'optimisation des coûts au détriment de la créativité. Tout cela peut contribuer à une destruction de valeur humaine et *in fine* à la non-adhésion au projet d'entreprise.

La gouvernance doit définir un cadre qui optimise les ressources de l'entreprise. Mais ce cadre doit créer une forme de liberté, source de créativité. Le système matriciel, crée un cadre qui met en valeur les partisans d'une croissance molle. Cela crée une spirale destructrice de déshumanisation.

Bonne gouvernance et management matriciel sont donc incompatibles. C'est le divorce assuré !

Débat

Entreprise & Progrès : On entend souvent dire que dans les multinationales, la recherche interne est inexistante. Qu'en pensez-vous ?
Vincent Prolongeau : C'est vrai car on ne lui laisse jamais le temps qu'il faut pour aboutir. On *court derrière* des KPIs qui ne sont pas compatibles avec le temps nécessaire pour faire déboucher la vraie recherche fondamentale. Le temps de la recherche et le temps de la bourse ne sont pas les mêmes. Dans le best-seller *Le prix de l'excellence*, écrit par Thomas Peters et Robert Waterman dans les années 1980, les auteurs affirmaient que le management matriciel est l'exemple-type de ce qu'il ne faut pas faire.

E. & P. : La gestion de la complexité est à prendre en compte avec les meilleures intentions du monde. Les dirigeants des multinationales ont les mêmes aspirations que les dirigeants-membres d'Entreprise et Progrès et doivent gérer en même temps leurs points de complexité. Vos propos d'aujourd'hui devraient être complétés par des exemples d'entreprises mondiales qui ont commencé à apporter des réponses à cette problématique. On peut prendre les cas de Veolia et de Suez : les leaders de ces deux entreprises internationales ont abandonné leur organisation en fonction des activités pour avoir des organisations en fonctions des régions, des continents, des pays. Et ils ont également ajouté des compétences métiers. Toutefois, le pouvoir revient aux régions. Pour compléter votre présentation qui est excellente, il faudrait trouver des exemples de multinationales qui ont su gérer leurs problèmes de complexité matricielle.
V. P. : C'est vrai. Je précise qu'un des départements qui rencontre le plus de diffi-

cultés avec le système matriciel est le département des Ressources Humaines. Elles peinent à suivre le système matriciel et critiquent sa gestion de la transition et ses nombreuses délocalisations. Il y a une vraie perte du capital humain, de la dimension humaine. La mise en place du système matriciel dans les entreprises multinationales s'accompagne toujours de l'impossibilité de parler d'une voix différente.

E. & P. : Humainement, on sait que le système matriciel ne fonctionne pas. Mais financièrement, qu'en est-il ?
V. P. : Avec le mode actuel de comptabilité, cela semble marcher, mais dans la réalité, c'est tout autre chose. Au vu des chiffres officiels, le P&L est amélioré mais concrètement, ils ne disent rien sur les coûts cachés. L'économie présentée n'existe pas dans la réalité de l'entreprise.

E. & P. : L'enjeu est de construire une communauté mais le système matriciel est une méthode de management, pas une une méthode de gouvernance. La gouvernance peut-elle compenser le matriciel et travailler au bien commun ?
V. P. : Au bout d'un moment, dans le cadre d'un système matriciel, on *touche* à la gouvernance de l'entreprise. Car la vision de l'organisation est l'impulsion qui entraîne tout. Coca-Cola est né de l'ambition d'un homme qui un jour a proclamé « *On boira un jour plus de Coca-Cola que d'eau !* »



Cette vision a marqué l'ensemble de l'organisation, la manière dont les managers s'organisent et la manière dont travaillent les salariés. Il n'y pas de paroi étanche. Tout est lié à la gouvernance de l'entreprise !

Points de vue de membres d'Entreprise & Progrès

① Il y a deux rentabilités, celle de l'entreprise en tant que telle et celle de l'entreprise prise dans son écosystème, dans sa chaîne de valeur. Le Basic (Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne) a étudié la filière du lait pour calculer les externalités produites. Elle fournit un premier ordre de grandeur de l'ampleur de ses impacts sociaux, sanitaires et environnementaux : 7 milliards d'euros d'externalités pour 25 milliards d'euros de volume d'activité. Ainsi, l'échelle des externalités de cette filière (7/25) est du même ordre de grandeur que celle du montant de la TVA sur les produits finis. Cette étude montre bien que dans le cas de la filière lait en France, la TVA circulaire (une modulation de la TVA en fonction des externalités) constituerait un outil bien adapté pour faire basculer les modes de production-consommation.

② Les problèmes que vous décrivez sont dus à la financiarisation des entreprises de toute taille, et pas uniquement celle des multinationales. Il faut refaire de l'entreprise une communauté et faire de chaque salarié un acteur responsa-

ble du bien commun, capable de créer une dynamique collective. En même temps, il faut se poser des questions concernant les évolutions structurelles de la société : les externalités, les normes comptables...

L'entreprise est placée sous l'injonction de la société de capitaux qui lui impose des référentiels définis. Il faut agir sur les deux : l'entreprise et la société. Pourquoi y a-t-il une contestation aussi forte de la mondialisation ?

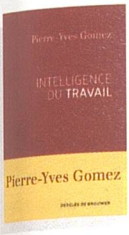
Aujourd'hui, les citoyens, les salariés, les managers, sont dépossédés des vraies décisions, qui sont elles-mêmes essentiellement financières. Or, la culture est l'art de trouver un équilibre entre les différents enjeux : économiques, sociaux, sociétaux pour vivre ensemble. Mais cela échappe à la plupart des dirigeants...



Lectures recommandées



L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises
Pierre-Yves Gomez et Harry Korine
Éditions De Boeck, 2009



Intelligence du travail
Pierre-Yves Gomez
Éditions Desclée De Brouwer, 2016



Vers un modèle de gouvernement durable de l'entreprise capitaliste : l'unité dans la pluralité au service de la société
Virgile Chassagnon
Éditions ESDES, 2015



Les entreprises à mission - Un modèle de gouvernance pour l'innovation
Kevin Levillain
Éditions Vuibert, 2017

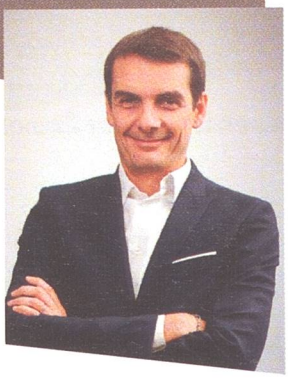
Gouverner avec les clients : le pari du Club Med

ENJEUX

Le monde évolue depuis trente ans dans un cycle économique où l'offre est surabondante et supérieure à la demande. L'offre peut être infinie, alors que la demande a une fin.

La gouvernance de l'entreprise doit donc donner une place au client consommateur citoyen pour qu'il participe mieux à la construction de l'offre.

Débat



Sylvain Rabuel
Directeur général du Club Med

« Aujourd'hui, ce qui compte, c'est le leadership, à ne pas confondre avec l'autorité.



Chapitre n°6

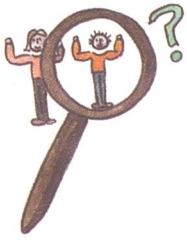
Gouverner l'entreprise pour une nouvelle donne économique

Entreprise et Progrès : Une entreprise a-t-elle le droit de prétendre œuvrer pour le bien commun ?

Sylvain Rabuel : Je suis très attaché aux préoccupations d'Entreprise et Progrès. Le Club Med est originellement et par nature, une entreprise à vocation sociétale. C'était une association avant d'être une entreprise, et elle a gardé très profondément en elle cette culture. Notre gouvernance reflète cette filiation. Le thème de la gouvernance fait l'objet des travaux importants au sein de l'entreprise. Nous avons entrepris une transformation radicale du Club Med il y a douze ans afin de mener une *montée en gamme*. À cette occasion, nous nous sommes demandés comment y associer nos équipes mais pas uniquement. Le cas du Club Med est intéressant à partager car c'est à la fois une entreprise éminemment française et une entreprise globale en prise directe avec les réalités sociétales dans 40 pays d'où sont issus nos clients. Le Club Med emploie 20 000 collaborateurs et ses équipes ressemblent à la jeunesse mondiale, notamment via les GO. C'est un poste d'observation unique et cela correspond à des défis considérables ! Notre gouvernance résulte directement de cette observation et de ces défis.

De manière générale, la gouvernance des entreprises doit être revue en raison de transformations profondes. Premier facteur : nous sommes, depuis une trentaine d'années, dans un cycle économique où l'offre est surabondante et supérieure à la demande. L'offre peut être infinie, alors que la demande, par définition, a une fin.

Le deuxième facteur concerne les talents : il y a une pénurie de talents et je ne parle pas uniquement des champions du monde de l'intelligence artificielle. Prenons l'exemple des pâtissiers que nous peinons à recruter ! C'est une vraie inquiétude pour notre entreprise.



En général, la gouvernance de nos entreprises a été héritée des

générations antérieures, des cycles précédents, où la logique était à l'inverse de l'actuelle : une offre inférieure à la demande. C'est la raison pour laquelle la gouvernance des start-ups fonctionne : elles sont dans l'ère du temps et sont adaptées aux logiques actuelles.

Le troisième facteur est la révolution numérique et digitale, qui donne aux clients ainsi qu'aux talents, des leviers de souveraineté ou de pouvoir qui n'existaient pas auparavant. Beaucoup pensent que le pouvoir est aux clients aujourd'hui. En réalité, c'est un pouvoir potentiel, un pouvoir en devenir. La révolution numérique et les outils digitaux n'ont pas encore conduit à une émancipation des clients. C'est plutôt l'inverse.

Néanmoins, nos clients et les talents ont maintenant les cartes en main et reviennent au centre du jeu. Ils peuvent aller à la conquête de ce pouvoir. Au sein de nos équipes et de nos clients, la demande de pouvoir est très forte. Les collaborateurs veulent disposer d'une capacité d'impact dans les prises de décision. Cette envie se fait également ressentir chez les clients ! Les outils de *cloud* personnels vont nous donner, en tant que clients, la possibilité de gérer nos données personnelles, de décider à qui nous donnons le droit de les utiliser, quand et pourquoi.

De la même manière, les outils digitaux vont faire évoluer la donne en rendant possible pour les clients de *pitcher* les entreprises, d'envoyer des appels d'offre et cela existe déjà via Facebook Messenger. Mais ce type d'usage va se généraliser pour inverser totalement les modes d'interaction avec nos clients. Les entreprises comme nous deviennent des cibles à part entière et c'est notre devoir d'intégrer ces acteurs-là, c'est à dire nos équipes et nos clients.

Nous devons ainsi développer une logique de considération et adopter la gouvernance correspondante : les clients et les équipes méritent d'être intégrés dans la construction du futur de l'entreprise et dans les prises de décision.

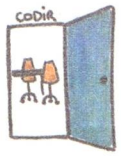
C'est la dynamique à la base de notre programme *Club-makers* qui recouvre trois initiatives lancées depuis un an et demi :

- Lancement d'un service de *chat* en ligne pour que les clients puissent échanger entre eux sur leurs propres expériences de voyages vécues.

- Création d'une plateforme collaborative sur laquelle les clients peuvent poster des idées en tant que clients ou internautes sur l'évolution du Club Med. Un exemple concret d'initiative suggérée via *club-makers* et adoptée par l'entreprise : l'intégration de plus de *healthy food* dans nos restaurants.

- La dernière initiative concerne *l'Open Codir* : c'est l'accueil au sein du Codir

d'une dizaine de clients, en partageant avec eux un agenda de comité de direction classique et ce, depuis un an. La participation et la contribution de ces clients à notre Codir représentent pour moi une expérience formidable et riche.



E. & P. : Pour remettre l'humain au cœur de l'entreprise, doit-on faire de la politique dans l'entreprise ?

S. R. : Il n'y a pas une entreprise, mais des centaines de milliers, des millions d'entreprises aux trajectoires et aux codes spécifiques. C'est la responsabilité individuelle de chaque dirigeant de mesurer son aptitude à franchir le pas. Ma conviction est qu'il faut le faire. C'est tout l'enjeu des parties prenantes. Si vous ne le faites pas de vous-même, vos clients vous le réclameront pour participer davantage aux processus de prises de décision.

Vos équipes aussi : si vous souhaitez avoir de meilleurs talents au sein de vos équipes, il faut leur donner la parole. Si vous voulez avoir plus de clients, il faut leur faire une place. Il y a une part de convictions et une part de nécessité. Je crois beaucoup à la nécessité de tirer le système vers le haut.



Nous sommes au début d'un cycle où la demande politique (au sens noble du terme) de la part de nos équipes/de nos clients, ne va cesser de croître. Cette demande politique, encore une fois, est une demande de pouvoir. De pouvoir tangible.

C'est bien de reconnaître les parties prenantes, mais à un moment il faut arbitrer, par exemple entre celles de salariés et des clients. Comment faire ? Avec quels critères et selon quelles priorités ?

Aujourd'hui, ce qui compte, c'est le leadership, à ne pas confondre avec l'autorité. Notre initiative d'ouvrir le Codir aux clients et de constituer un Open Codir a une vertu pour les dirigeants, pour la marque Club Med, mais aussi une vertu en chaîne car cela motive les salariés afin de mieux comprendre les enjeux et les préoccupations de nos clients. Il ne faut pas opposer clients et salariés mais réconcilier les deux. Si les intérêts des deux sont divergents, il y a alors un sérieux problème de gouvernance.

Gouverner pour le retour sur engagement

ENJEUX

Pour une start-up, l'essentiel est de constituer un écosystème comprenant son équipe, ses partenaires, ses mentors, ses clients et ses actionnaires, et de multiplier les canaux de conseils et de partage d'expériences.

Dans l'économie actuelle, ce n'est plus le retour sur investissement qui compte, c'est le retour sur engagement.

Débat



Marie Schneegans
Présidente et fondatrice de Workwell

« Toute la richesse de l'entreprise est contenue dans ses talents. La question à se poser : comment le collaborateur va t-il se sentir mieux et être plus productif au travail ? »

Marjolaine Grondin
Présidente de JAM

« Il serait illusoire de penser que les collaborateurs vont tout donner pour l'entreprise : chacun travaille d'abord pour soi. »



Chapitre n°7

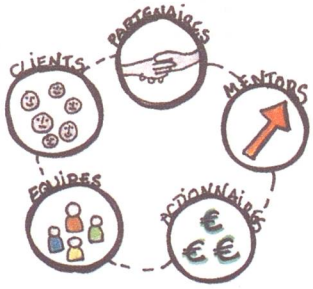
Workwell

Workwell permet aux collaborateurs d'une même entreprise de déjeuner ensemble. La raison d'être de cette entreprise est de rendre les collaborateurs plus heureux individuellement et plus connectés entre eux. Le modèle est fondé sur le fait que dans les grandes organisations, en particulier les grandes entreprises, le lien social est parfois difficile à créer et que cette absence de lien nuit à la performance globale de l'organisation.

Exemple : nous sommes 23 dans l'équipe. L'organisation de notre structure est volontairement très *plate* : tous les membres de notre équipe peuvent et doivent proposer des idées, des projets. Nous sommes des co-entrepreneurs et chaque membre est actionnaire de l'entreprise. Nous misons sur l'implication maximale de chacun.

Il n'y a pas aujourd'hui une différence forte entre management et gouvernance. Dans les deux cas, il s'agit de progresser dans l'accomplissement de notre mission. Concernant notre gouvernance, notre *board* est composé de 4 membres : Paul Dupuy (co-fondateur de Workwell, ndlr), Philippe Salle (ancien PDG d'Elior), Anne Lauvergeon (ancienne PDG d'Areva) et moi-même. Leur présence est précieuse car ce sont des mentors très expérimentés.

Ce n'est pas une gouvernance verticale. L'objectif est de constituer un écosystème comprenant notre équipe, nos partenaires, nos mentors, nos clients et nos actionnaires et de multiplier les canaux de conseils et de partage d'expériences.



Dans l'économie actuelle et pour mener à bien un projet comme le nôtre, ce n'est plus le retour sur investissement qui est décisif. C'est le retour sur engagement qui doit dominer.

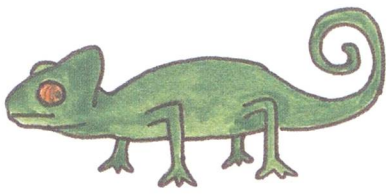
Toute la richesse de l'entreprise est contenue dans ses talents et la question à se poser est d'abord : comment le collaborateur peut-il se sentir mieux et être plus productif au travail ? C'est ça le retour sur engagement. Une grosse partie de notre inspiration provient de l'application chinoise Wechat, qui fonctionne sur ce principe.

JAM

Jam est un média conversationnel adapté pour les *Millennials*. C'est une application permettant aux étudiants de partager leurs bons plans, qui est devenu rapidement un succès planétaire avec dix messages reçus par seconde et donc très vite ingérable. Le mode de fonctionnement doit évoluer pour pouvoir absorber la croissance.

Nous avons d'abord opté pour une solution mi-humaine mi-intelligence artificielle. La vraie solution a été trouvée au bout de deux ans et aujourd'hui, Jam est un chatbot 100% Intelligence Artificielle qui envoie trois millions de messages par semaine. Beaucoup de choses se sont passées, cette expérience semble facile à relater en deux minutes mais il faut savoir que derrière ce succès, il y a beaucoup d'enjeux, beaucoup d'humains, de clients, d'investisseurs. Cette aventure est douloureuse et excitante à la fois.

Cette expérience entrepreneuriale m'apprend plusieurs choses. Premièrement, j'ai besoin que mon équipe soit composée de vrais *caméléons*, passionnés, résilients, et très créatifs. En implication maximale. Je cherche à travailler avec des *moutons à cinq pattes*, avec plusieurs casquettes, bons partout et brillants en application.



L'idée est de *leader* mais pas de manager car ces profils sont fondamentalement autonomes, on les inspire sans les diriger. Manager en fixant une liste des tâches à effectuer serait contre-productif. Les candidats doivent être là d'abord pour eux-mêmes et non pour l'entreprise. Il serait illusoire de penser que les collaborateurs vont tout donner pour l'entreprise : chacun travaille d'abord pour soi. À l'entreprise de s'appuyer sur cette réalité.

L'entreprise est composée d'individualités, qui sont là à un instant T pour faire quelque chose qui s'incarne dans le bien commun. Un salarié ne se donne pas entièrement à l'entreprise sans conditions : chacun doit y trouver son compte, y trouve son sens. Le manager/leader/entrepreneur ne doit jamais perdre de vue que l'entreprise prospérera tant que ses collaborateurs trouveront du sens dans ce qu'ils font.

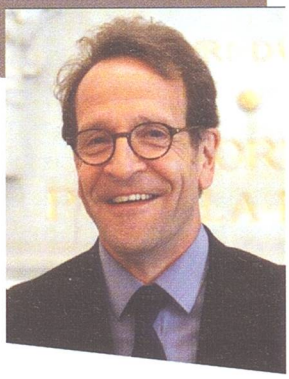


Retrouver l'efficacité dans la gouvernance politique

ENJEUX

Depuis des décennies, la France a dépensé de plus en plus d'argent, creusé de plus en plus des déficits, prélevé de plus en plus d'impôts ; tout en produisant plus de lois et de normes pour une efficacité déclinante. Cette inefficacité est d'autant inadmissible aux yeux de nos concitoyens que dans le même temps, le degré d'exigences de rentabilité, de performance, de reportings, de contrôles s'est élevé d'une manière considérable. Il est urgent de réintégrer la notion d'efficacité dans la sphère publique et dans la sphère politique.

Débat



Gilles Le Gendre
Député (LREM) de Paris

« Dans la pratique du pouvoir, il faut renouer avec l'horizontalité alors qu'il y a trop de verticalité dans l'exécution des programmes.



Chapitre n°8

Une situation alarmante

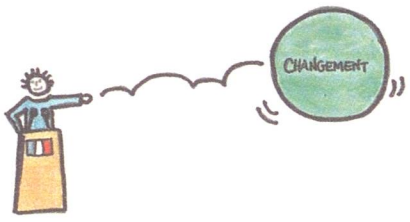
Entreprise et Progrès : Les politiques gouvernent-ils de manière efficace ?
Gilles Le Gendre : La notion d'évaluation prend une place de plus en plus prépondérante dans le travail des législateurs. C'est un enjeu démocratique fondamental. Ce qui distingue le monde politique du monde de l'entreprise, c'est l'efficacité. L'efficacité est au cœur de l'entreprise, avec des degrés variables, des hauts et des bas, mais elle existe bel et bien. Or, dans le monde politique, la situation est extrêmement alarmante en France. Le travail des législateurs est énorme : il faut restaurer la confiance de nos citoyens dans l'efficacité politique.

Aujourd'hui, la tentation de l'abstention, du populisme, de droite comme de gauche, se nourrit essentiellement de l'inefficacité politique. Depuis des décennies, la France a dépensé de plus en plus d'argent, creusé de plus en plus des déficits, prélevé de plus en plus d'impôts ; tout en produisant plus de lois et de normes pour une efficacité déclinante. Cette inefficacité est d'autant plus inadmissible aux yeux de nos concitoyens que dans le même temps, le degré d'exigences de rentabilité, de performance, de reportings, de contrôles s'est élevé d'une manière considérable. Il est urgent de réintégrer la notion d'efficacité dans la sphère publique et dans la sphère politique.

E. & P. : La pratique du privé doit-elle inspirer le public dans cette recherche ?
G. LG. : Les choses sont plus compliquées qu'il n'y parait. Certains dirigeants d'entreprise, même les plus brillants, cèdent parfois au travers de dire : « *Si l'État était dirigé comme une entreprise, cela se passerait mieux* ». Je suis complètement opposé à ce point de vue réducteur. Quand vous confiez des responsabilités publiques à des chefs d'entreprise isolés, cela donne des résultats aussi médiocres qu'avec un politique. Je ne crois pas à la transposition des règles de fonctionnement de l'entreprise au monde politique, parce que le contexte est différent, les contraintes différentes, les aspirations différentes. Mais nous pouvons nous inspirer mutuellement et cela est même nécessaire.

Prenons deux notions répandues en entreprise : l'expérimentation et l'évaluation. Elles ne sont pas encore suffisamment citées dans la sphère publique. Or, celle-ci doit absolument importer ces concepts. Nous sommes en train de le faire dans le cadre du processus budgétaire.

E. & P. : Le dirigeant d'entreprise et le responsable politique ont-ils le même horizon temporel ?
G. LG. : Il y a une différence de terme car le politique a une responsabilité plus large. C'est l'intérêt général, une notion épineuse qui ne se confond pas avec le bien commun. En fonction de cet intérêt général, nous essayons d'apporter les nouvelles lois qui permettront à l'entreprise de réussir la mue en cours. Le législateur doit donner le coup d'accélérateur indispensable pour que ces transformations aient lieu et aient lieu partout !



Ce qui caractérise l'univers de l'entreprise, c'est l'énorme dispersion des pratiques et des convictions des dirigeants sur ces sujets-là. Le politique doit lancer le changement.
Il faut que la société voie dans l'entreprise un facteur de transformation à part entière. Le projet de loi sur l'entreprise présenté au printemps 2018 englobe un certain nombre de ces transformations, notamment les questions sur l'intéressement et la gouvernance. Il y aura ainsi une avancée spectaculaire dans le cadre de cette loi.

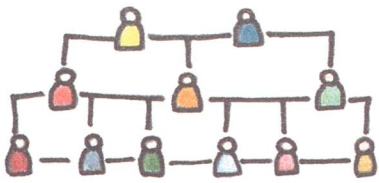
Cependant, il faudra engager des conversations et des négociations. Nous devons faire du citoyen le coproducteur de la norme qu'il va adopter, de la même manière que les entreprises doivent faire du client, le coproducteur du produit ou du service qu'il va acheter ! Par exemple, la loi concernant le droit à l'erreur a été élaborée à partir des forums citoyens dont nous avons pris en charge l'animation. Mais il existe un vrai problème d'échelle dans la fabrication d'une démocratie participative (*scaling* dans l'univers des start-ups). La démocratie participative ne doit surtout pas être l'apanage d'une élite économique ou politique. C'est un défi que nous ne savons pas relever pour l'instant.

E. & P. : Pour remettre l'humain au cœur de l'entreprise, ne devrait-on pas d'abord changer la culture du dirigeant et des actionnaires avant de lancer une action législative ou gouvernementale ?
G. LG. : Ayant fréquenté les deux mondes (politique et entreprise), je vois un élément commun à ces deux mondes : c'est la dimension paradoxale de l'exercice de l'autorité aujourd'hui. Il y a dans les deux sphères une demande d'horizontalité. Dans la politique, il y a une demande citoyenne des parties prenantes pour mieux comprendre les enjeux.

Et en même temps, la verticalité conserve sa fonction d'une manière incroyable. Dans l'entreprise, j'étais aussi sidéré de constater à quel point les grandes transformations qui visaient à introduire du participatif, du co-construit, ne pouvaient être menées qu'avec *une main de fer*, au sommet de l'entreprise. Paradoxe absolu donc : il faut un pouvoir *autoritaire* dans l'entreprise pour y introduire des pratiques démocratiques ou des pratiques participatives, pour donner aux salariés des zones de liberté.

Sur la scène politique actuelle, le pouvoir macroniste pratique un très haut niveau de verticalité. L'impulsion et la direction des opérations données par le chef de l'État pratiquent une verticalité poussée. Aujourd'hui, nous devons mettre *des boosters* sur la dimension d'horizontalité. Et ces deux dimensions ne sont pas incompatibles.

Dans la pratique du pouvoir, il faut renouer avec cette horizontalité : alors qu'il y a une verticalité dans l'exécution des programmes, il faut que nous soyons capables de les relier par des processus d'horizontalité.



Gouverner des villes de plus en plus exigeantes

ENJEUX

Dans l'entreprise, la sanction est assez rapide : un *disrupteur* arrive et casse le marché. Dans les collectivités publiques, nous ne sommes challengés par les élections que tous les six ans. Si un écart fort se creuse entre services rendus et perçus, les citoyens ne portent plus leur collectivité.

La gouvernance consiste à apprendre aux collectivités à s'auto-challenger, ce qui n'est pas simple.

Débat



Olivier Carré
Maire d'Orléans

« Il faut garder en tête que les villes n'appartiennent pas aux élus mais aux citoyens et aux peuples qui les font.



La smart city est-elle gouvernable ?

L'organisation politico-administrative française est globalement efficace. Nous pouvons même affirmer que la haute administration centrale est extrêmement efficace. Ce qui n'est absolument pas le cas du parlement. La question de fond est de savoir quel est le véritable rôle du parlement en France sous la Ve République ?

Orléans est une collectivité qui regroupe 3500 agents, 700 millions d'euros de budget et un peu moins de 300 000 habitants. Orléans est, par essence, comme toutes les grandes villes, un très gros fournisseur de services. Nous sommes en permanence sollicités sur les questions de logement, de sécurité.

Aujourd'hui, la collectivité est très présente dans le quotidien de ses administrés mais elle est également très challengée par les grands changements au sein de la société. Avec l'effondrement du coût de transaction de l'information à travers le digital, avec la montée en puissance de la smart city, le citoyen veut avoir le choix. Chacun veut exercer son pouvoir de décision. Cela est très vrai dans le domaine public. Il existe aussi une distorsion de plus en plus grande entre le service rendu et le service perçu. Nos agents publics sont d'un très bon niveau, hautement diplômés, mais l'administré est très exigeant. Notre principal problème, pourrait-on dire, est l'absence de concurrence.

Dans l'entreprise, la sanction est assez rapide : un *disrupteur* arrive et casse le marché. Dans les collectivités publiques, nous sommes challengés par les élections mais cela n'arrive que tous les six ans. Si un écart fort se creuse entre services rendus et perçus, les citoyens ne portent plus leur collectivité. C'est donc aux collectivités de s'auto-challenger, ce qui n'est pas une chose simple. Toute la gouvernance vise à cela : s'améliorer sans l'aiguillon de la concurrence et avec des ressources en diminution.

La smart city est-elle gouvernable ? La gouvernance des villes devient un exercice très



complexe en raison de l'intensité du débat et des échanges permis par les outils numériques. De ce fait, il est judicieux de mettre au point des instruments qui permettront de simplifier la vie des gens, comme en faisant appel à des start-ups et en utilisant la big data. Il faut garder en tête que les villes n'appartiennent pas aux élus mais aux citoyens et aux peuples qui les font. Nous sommes uniquement chargés de veiller à la bonne gouvernance des villes.

Le numérique libère et fluidifie mais il pose des problèmes de maîtrise. Certains affirment que l'urbanisme serait en voie d'être gouverné par les GAFAs, leurs algorithmes et leurs immenses bases de données. Ils ajoutent que l'ubérisation menace les services urbains de nos villes. Il est vrai que la ville intelligente repose d'abord sur des données et leur exploitation. Certaines métropoles passent des accords avec les GAFAs, notamment autour de la fourniture de leurs données.

Cependant, de nombreux défis sont encore devant nous. Le modèle économique de la smart city reste à consolider. Une meilleure coordination des initiatives locales permettra de rationaliser les investissements et de réaliser des économies d'échelle. Sur le plan technologique, la vulnérabilité accrue des services publics face au développement du numérique doit faire l'objet d'une attention particulière, car leurs dispositifs de cybersécurité n'en sont qu'à leurs débuts.

Enfin, l'enjeu est social. Le numérique ne doit pas être vecteur d'une fragmentation de la société, mais au contraire, un accélérateur d'inclusion. Cela passe notamment par le déploiement d'un accès internet à très haut débit, la diffusion des savoirs, sur et via le numérique ou encore le développement de l'économie collaborative.



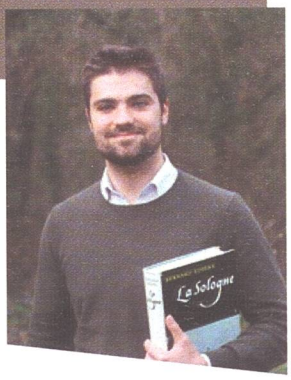
Gouverner par l'intelligence territoriale

ENJEUX

Nous assistons au retour des problématiques territoriales.

On parlait beaucoup, il y a dix ans, d'intelligence économique. Maintenant, c'est l'intelligence territoriale qui est mise en lumière. Pour inventer la gouvernance de demain, il faut prendre en compte la complexité des écosystèmes qui entourent l'entreprise.

Débat



Alexandre Avril
Co-fondateur de la société de conseil Hexag'on

« Les entreprises ont un grand rôle à jouer quand elles prennent conscience qu'elles ne sont pas déconnectées du territoire parce qu'elles sont connectées entre elles.



Chapitre n°10

Transformer le territoire en start-up

Hexag'on est une société de conseil pour les territoires. Nous voulons suggérer à nos maires, à nos collègues, à nos concitoyens, des chemins de traverse pour comprendre mieux et plus vite les ressorts originaux et innovants de développement de nos territoires. L'objectif d'Hexag'on est de créer une dynamique vertueuse qui passe par le collectif. On cherche à optimiser le système économique local : de quelles fonctions/actions le territoire a-t-il besoin pour aller mieux (services pour les habitants, filières) ?

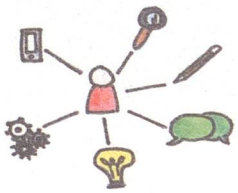
Il faut d'abord définir les besoins pour tout le monde, réfléchir à un business model puis identifier les porteurs de projets. Une révolution culturelle est en cours dans les territoires, avec beaucoup plus d'horizontalité en matière de concertation et d'ingénierie de projets.

Comment se concerter avec les collectivités territoriales, comment modifier les comportements ? Nous sommes partis d'un double constat :

- la déshérence de certains territoires français
- tous les acteurs sont liés sur un territoire, ce qui engendre un effet *pervers circulaire*.

Lorsqu'une entreprise quitte un territoire, cela entraîne immédiatement une hausse du chômage, des emplois moins attractifs, donc moins de clients dans les commerces. Il y aura donc une moins bonne attractivité résidentielle du territoire et une attractivité médiocre pour les talents ou les cadres. Finalement, les entreprises ne s'installent pas ou continuent de fuir.

Cet exemple montre une interdépendance de tous les acteurs, que ce soit pour le succès ou face à l'échec. Pour résister, ils doivent s'unir, donc se connaître et se parler.



L'approche d'Hexag'on est pratique, *user centric* : on recherche d'abord les besoins des usagers, puis on crée un service et on l'adapte au besoin en permanence. C'est un système plus vertueux, plus démocratique et plus efficace.

Nous proposons un business model pour un partage plus équitable de la valeur, alors que dans le système traditionnel, tout reposait sur la subvention car cela concernait les services publics. Dans un contexte de raréfaction des ressources publiques, il faut essayer d'échanger des besoins avant de créer un artifice qui est la subvention.

Les temps changent. Nous assistons au retour des problématiques territoriales. On parlait beaucoup, il y a dix ans, d'intelligence économique. Maintenant, c'est l'intelligence territoriale qui est mise en lumière. Il faut prendre en compte la complexité des écosystèmes qui entourent l'entreprise. Hexag'on essaie de mettre en avant la responsabilité territoriale des entreprises, une responsabilité qui peut se résumer par : « *Quand les entreprises vont bien, le territoire va bien !* »

Un autre constat : la part d'affection irrationnelle de certaines entreprises ou certains entrepreneurs pour leur territoire. On dit souvent qu'un entrepreneur est une personne totalement rationnelle ou encore l'homo œconomicus parfait. C'est réellement faux.



Un entrepreneur est d'abord quelqu'un de passionné, ce qui signifie qu'il peut avoir des motifs irrationnels d'attachement. Cela peut résulter de ses origines. Régulièrement, des entrepreneurs viennent s'installer à l'endroit où ils sont nés, ou dans un territoire d'attachement, ce qui crée un bienfait formidable autour d'eux et dans l'écosystème local. Il y a donc une fonction sociale et territoriale de l'entrepreneur qui est extrêmement importante.

Les entreprises ont un grand rôle à jouer quand elles prennent conscience qu'elles ne sont pas déconnectées du territoire parce qu'elles sont connectées entre elles. Autour des entreprises, il existe tout un écosystème à *soigner* et à entretenir. Dans une ville de moins de 5000 habitants, le dirigeant d'un supermarché a tout intérêt à financer les associations culturelles et sportives de la ville pour qu'elles restent attractives et attirent des clients.

Il faut absolument produire des externalités positives qui ne seront pas forcément rentables financièrement mais qui serviront les territoires.


Jam
Marie SCHNEEGANS
Alexandre AVRIL
Hexag'

Les recommandations d'Entreprise et Progrès

100 dirigeants se sont réunis le 30 novembre 2017 autour d'hommes politiques, de dirigeants d'entreprise, grandes ou petites, start-ups. Ils ont réfléchi aux moyens d'inventer une nouvelle gouvernance, c'est-à-dire d'emmener autrement leur entreprise ou leur pays vers l'avenir.

Ils ont sélectionné quatre principes qui peuvent les aider à dessiner cette nouvelle ère. Ensuite, pour chaque principe, ils ont imaginé les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui permettront d'évaluer la qualité, la rapidité et la pertinence de sa mise en oeuvre.

Principe 1

Ouvrir la gouvernance sur les parties prenantes suppose un leadership incarné, un projet inspirant, une culture du débat contradictoire et une transparence des moyens mis en œuvre.

Exemples d'indicateurs :

- ouverture des instances de décision aux parties prenantes selon les sujets débattus
- pourcentage d'employés ayant accès aux informations relevant du CA
- ouverture des organes de gouvernance à la diversité et aux indépendants
- taux de participation à des workshops collaboratifs axés sur le projet d'entreprise,
- engagement du collaborateur évalué à travers une enquête de perception interne
- mesure de l'écart entre culture désirée/affirmée et culture ressentie/vécue
- évaluation 360° régulière des organes de gouvernance

Principe 2

Il faut répondre à la demande citoyenne qui monte de l'entreprise.

Exemples d'indicateurs :

- turn-over
- nombre d'initiatives RSE dans l'entreprise
- nombre de congés citoyens dans l'entreprise
- mise au point d'un mécanisme de révocation des managers par leurs équipes

Principe 3

Chaque entreprise doit pouvoir définir la place du bien commun dans sa stratégie en fonction de son identité, sans monopole pour aucune partie prenante.

Exemples d'indicateurs :

- intégration explicite du bien commun dans le projet d'entreprise
- existence d'un texte ou d'une charte largement diffusée, co-élaborée par les parties prenantes
- réunions régulières pour perfectionner cette notion de bien commun avectous les acteurs de l'entreprise

Principe 4

Donner du sens et de l'autonomie pour une délégation au plus bas niveau.

Exemples d'indicateurs :

- nombre de réponses positives à la question suivante (posée à l'ensemble du personnel) : avez-vous de l'autonomie dans vos décisions ?
- contribution réellement collective à la vision
- nombre de jours de formation par an
- réalisation d'un baromètre social partagé
- indicateur d'épanouissement personnel

Remerciements

Entreprise et Progrès tient à remercier chaleureusement Vincent Prolongeau, président du chantier, les dirigeants qui ont activement participé aux ateliers et les intervenants extérieurs qui ont apporté la matière indispensable à nos échanges : Blanche Segrestin, Daniel Hurstel, Antoine Lemarchand, Pierre-Yves Gomez, Sylvain Rabuel, Gilles Le Gendre, Marie Schneegans, Marjolaine Grondin, Olivier Carré et Alexandre Avril.

Merci également à Jean-Maurice Vergnaud qui a animé avec vivacité le colloque.

Enfin, les chantiers d'Entreprise et Progrès ne pourraient exister sans nos fidèles partenaires : nous souhaitons les remercier chaleureusement pour leur soutien tout au long de l'année.

Partenaires des chantiers 2017

Steelcase

GENERALI

elior

Partenaires de l'association

MEESCHAERT 1935

gfi

LES FERMES DE GALLY

Deloitte.

CORNET VINCENT SEGUREL

GREAT PLACE TO WORK®

mcr performance for humans

DANONE ONE PLANET. ONE HEALTH

Groupe 3Si

Entreprise et Progrès
41 Boulevard Malesherbes | 75008 PARIS

www.entrepriseprogres.com

Un chantier d'Entreprise et Progrès

Le management et la gouvernance sont des exercices qui sont trop souvent confondus. Proches et complémentaires, ils doivent se nourrir mutuellement mais ils sont bien distincts.

D'un côté la vision et l'orientation de l'organisation, dévolues à la gouvernance. De l'autre, la mise en oeuvre quotidienne de cette vision et de ces orientations, c'est le management.

La mission de la gouvernance est de créer un cadre qui inspire les dirigeants, les supervise et s'assure qu'ils respectent les valeurs de l'entreprise. Depuis les années 1970 et les théories de Milton Friedman, la mission de la gouvernance est trop identifiée à la poursuite de la valeur pour le seul actionnaire. Si l'entreprise veut changer de dimension, si elle veut devenir un bien commun et refléter l'apport de toutes ses parties prenantes, la vraie gouvernance, vision inclusive de long terme, doit prendre sa revanche.



www.entrepriseprogres.com