



Comment objectifs

OPINION

Antoine Frérot sur... la gouvernance d'entreprise

A la question *Qu'est-ce qu'une entreprise?*, Antoine Frérot répond sans hésiter: *« Une entreprise, c'est un nœud de relations entre différentes parties prenantes qui ont un intérêt commun. L'objet d'une entreprise est donc inévitablement multiple. Une entreprise a autant d'objectifs qu'elle a de parties prenantes. »*

A de telles déclarations, vous rétorquerez peut-être: *« C'est bien beau, mais, en pratique, comment voulez-vous gérer une entreprise avec des objectifs multiples et inévitablement contradictoires? Frérot est sûrement un universitaire idéaliste, complètement détaché de la réalité! »* Frérot sait pourtant de quoi il parle: il est le CEO de Veolia Environnement, leader mondial des services à l'environnement qui emploie plus de 200.000 personnes et propose des solutions sur mesure dans la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie. Il était, avec la philosophe Cynthia Fleury et l'avocat d'affaires Daniel Hurstel, l'invité de PhiloMa à l'occasion d'un séminaire sur la gouvernance de l'entreprise. Il y a développé de façon claire sa vision iconoclaste de la gouvernance d'entreprise, vision qu'il aimerait voir mise en œuvre au sein de Veolia et qui découle de sa définition de l'entreprise.

En effet, selon lui, l'entreprise est en danger lorsqu'il y a un trop grand déséquilibre dans le rapport de forces entre ses parties prenantes ou lorsque l'une d'elles conteste l'intérêt « commun », composé des objectifs multiples que l'entreprise est censée poursuivre. Fleury note à cet égard que la prise de pouvoir excessive des actionnaires a entraîné la rupture du contrat de confiance entre l'entreprise et la société depuis quelques décennies. Ce pouvoir détenu par les actionnaires n'a pas toujours existé: les syndicats avaient le pouvoir dans les années 1960. Et avant eux, les dirigeants. Aujourd'hui au contraire, le dirigeant est trop souvent l'agent des actionnaires, avec une mission unique, « maximiser le profit et la va-

leur actionnaire », comme l'a imposée avec succès l'École de Chicago de Milton Friedman. Avec tant de succès d'ailleurs que, comme le montrent Segrestin et Hatchuel dans leur livre *Refonder l'entreprise*, cette théorie est devenue un dogme que la plupart des managers ne pensent même pas remettre en question.

TROIS PRINCIPES

Comment dès lors sortir de la situation actuelle, caractérisée par un abus de pouvoir des actionnaires? Pour ce faire, Frérot propose trois principes complémentaires:

- **Constitutionnaliser l'entreprise:** A l'instar d'Hurstel (2013), Segrestin et Hatchuel (2012), Frérot propose d'inscrire les objectifs multiples de l'entreprise dans les statuts de la société qui leur sert de véhicule juridique. Cela devrait permettre de mieux réguler les rapports de forces entre les parties prenantes et de mieux répartir les richesses produites entre celles-ci.
- **Rééquilibrer le CA:** Tout en reconnaissant la multiplicité des objectifs de l'entreprise au travers de ses multiples parties prenantes, il est crucial de hiérarchiser ces dernières et de mettre en place un principe d'équité entre elles. Cela impliquerait une réforme totale du conseil d'administration: d'autres parties prenantes que les actionnaires (employés, clients, fournisseurs,...) devraient y être représentées. Le pouvoir et la participation de chacune d'elles devraient être établis en fonction des risques et des engagements dans la durée qu'elles prennent pour l'entreprise. Plus les risques sont élevés et plus le

Comment gérer des objectifs multiples?

terme de l'engagement est long, plus le pouvoir au sein du CA devrait être élevé. Il faut en effet sortir de l'idée fautive selon laquelle les actionnaires seraient les seuls à prendre des risques. Les salariés peuvent perdre leur emploi, les clients subir des dommages ou perdre leurs avances, l'environnement peut être pollué, les fournisseurs peuvent perdre leurs créances, les prêteurs leurs concours...

- **Elargir le rôle du dirigeant:** La situation actuelle a l'avantage de la simplicité et d'une prétendue efficacité. Il est en effet plus compliqué de poursuivre plusieurs objectifs. Il est cependant crucial que le dirigeant change de rôle: d'agent des actionnaires, il devrait devenir capable et responsable d'optimiser les objectifs multiples pour assurer le bien commun et garantir un équilibre stable entre les parties prenantes. Cela supposerait qu'il ait un pouvoir de décision élargi et plus de liberté d'action. Il serait habilité à prendre des décisions pour préserver les intérêts collectifs des parties prenantes, à l'instar du capitaine de navire selon la « règle des avaries communes » (comme nous l'avons évoqué dans notre article suite au séminaire de Blanche Segrestin, publié dans l'édition de mars 2014 de Peoplesphere). Le rôle du manager revalorisé, il faudrait bien sûr prévoir un contre-pouvoir capable de le démettre si nécessaire. Cynthia Fleury souligne par ailleurs que, dans ce cadre, la rémunération des membres de la direction devrait être liée au degré de réalisation des objectifs multiples et pas seulement à des indicateurs de profit, quels qu'ils soient. Elle note également que

l'efficacité du système actuel poursuivant un objectif unique n'est que factice: elle ignore ou sous-estime les nombreux coûts, pertes ou moins-values que subissent les parties prenantes autres que les actionnaires. Enfin, Fleury souligne que la parole du dirigeant d'entreprise n'est jamais neutre: elle est inévitablement prise comme modèle et influence indirectement toute la société. Revaloriser son rôle aurait ainsi un effet positif pour toute la société. Comme l'écrit le professeur Joseph Badaracco de Harvard, « le dirigeant est toujours le guide moral de son organisation, qu'il en soit conscient ou non, qu'il le veuille ou non. Chacun de ses actes lance des signaux à ses collaborateurs sur la façon adéquate de se comporter ».

SORTIR DU DOGME

Le lecteur attentif de Peoplesphere notera que ces principes rejoignent parfaitement ceux évoqués par Segrestin et Hatchuel. Mais, compte tenu de sa position, de tels propos prennent dans la bouche de Frérot une autre dimension: si le CEO d'une entreprise aussi importante que Veolia épouse de tels principes, ne pouvons-nous pas raisonnablement former l'espoir que le système est enfin en passe de changer?

Avec le bon sens et la lucidité qui le caractérisent, Frérot rappelle pourtant que peu d'administrateurs d'entreprise aujourd'hui, que ce soit de Veolia ou d'autres, sont prêts à accepter de tels principes. Non pas tant parce que cela serait contraire à leurs intérêts personnels mais parce qu'ils ne sont pas préparés à penser autrement. L'idée selon laquelle l'en-

treprise a pour but ultime et unique la maximisation du profit est un dogme en dehors duquel ils n'arrivent pas à penser. Ce dogme est d'autant plus prégnant qu'il est inscrit dans les lois régissant les sociétés et dans les statuts de la plupart de celles-ci. En y contrevenant, des patrons d'entreprises pourraient s'exposer à des poursuites légales de la part de certains actionnaires.

Que faire alors pour sortir du dogme? Fleury propose d'attaquer le mal à la racine en contestant le dogme. Comment? En « nobélisant » une autre école de pensée que l'Ecole de Chicago. Encore faut-il que cette école se développe. Le rôle des universités dans le changement de modèle (au travers des programmes de cours, de recherches...) sera donc crucial, comme nous le verrons d'ailleurs prochainement avec deux spécialistes en la matière, Ellen O'Connor et Henri-Claude de Bettignies.

En attendant, Frérot, quant à lui, a déjà mis en place un comité de « Critical Friends », composé de représentants des parties prenantes de Veolia, qui l'aident à rester attentif en permanence à la poursuite équilibrée de ses objectifs multiples. Comme le remarque Fleury, l'entreprise peut être aussi un laboratoire contribuant à une nouvelle éthique des affaires. Est-ce aussi le cas de la vôtre? ●

LAURENT LEDOUX 

Hurstel, D. (2013), *Homme, entreprises, Société: restaurer la confiance*, Eyrolles.

Segrestin, B. et Hatchuel, A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Le Seuil.