

# « Governance innovations » : clés d'une confiance renouvelée dans les entreprises?

**IDÉES** > Progrès social

L'innovation en termes de produits ou de services est un défi permanent pour les entreprises. Clayton Christensen, professeur à Harvard, en distingue trois types: *Empowering innovations*, *Sustaining innovations* et *Efficiency innovations*. La dynamique entre les types d'innovations en termes de produits et services est elle-même influencée par des innovations qui se situent sur un autre plan, les *Governance innovations*.

**L**es *Empowering innovations* augmentent l'accessibilité de produits pour le plus grand nombre, créent de nouveaux marchés et tendent à créer des emplois. Les *Sustaining innovations* remplacent de vieux produits par de nouveaux et soutiennent avant tout la rentabilité des entreprises, avec, de manière générale, un effet neutre sur l'emploi. Les *Efficiency innovations* se focalisent sur la simplification ou la révision de certains processus et qui tendent à réduire l'emploi. Christensen remarque que ces types d'innovation peuvent se renforcer mutuellement au sein d'un cercle vertueux: malgré leurs effets directs délétères sur l'emploi, les *Efficiency innovations* permettent de libérer du capital qui peut ainsi être réinvesti dans des projets en vue d'*Empowering* ou *Sustaining innovations*.

Il note cependant que ce cercle vertueux a été brisé ces dernières décennies par la financiarisation de l'économie. Soutenue par une vision de l'entreprise comme une « machine à maximiser le retour sur investissement pour

les actionnaires » (selon l'École de Chicago) et facilitée par une innovation dans les outils de calcul financier, le « spreadsheet », la priorité est mise sur les *Efficiency innovations* et sur le réinvestissement systématique du capital libéré dans des innovations du même type parce que le retour y est plus grand à court terme. Cela mène structurellement à une croissance sans emploi.

## EFFETS MÉCONNUS

L'analyse de Christensen nous laisse en outre entrevoir que la dynamique entre les types d'innovations en termes de produits et services est elle-même influencée par des innovations qui se situent sur un autre plan. À défaut de mieux, je nommerai ici ces innovations qui font évoluer la façon dont sont gouvernées les entreprises des *Governance innovations*. Elles incluent entre autres les techniques et des instruments de calcul financier, les normes et les standards, les textes de loi, les interprétations juridiques, voire les visions philosophiques, concernant des questions aussi fondamen-

tales que: Qu'est-ce qu'une entreprise? Quel est son rôle? Qui en est le propriétaire?

Typiquement, ces *Governance innovations* et les questions qui les stimulent figurent rarement au top de l'agenda des CEO et font rarement la une des journaux. Cela est d'autant plus déplorable que les effets des évolutions de la gouvernance sont importants et d'autant plus grands qu'ils sont méconnus de la plupart des citoyens ou managers. Evoquant les dérives des pratiques managériales de patrons aussi célèbres que Jack Welch, Christensen remarque que « ces managers sont intelligents, mais le système de gouvernance les induit souvent à prendre de mauvaises décisions ».

**« Les Governance innovations et les questions qui les stimulent figurent rarement au top de l'agenda des CEO. »**

C'est précisément pour cela que Philo & Management a choisi cette année d'approfondir ce que sont ces *Governance innovations* et les questions philosophiques qui en sont le moteur (inscriptions: [www.philoma.org](http://www.philoma.org)). Un nouveau livre sur le sujet *Homme, Entreprises, Société: restaurer la confiance* (Eyrolles) nous a inspiré le fil conducteur de notre nouveau

cycle. Son auteur, Daniel Hurstel, avocats d'affaires à Paris, était l'orateur principal de notre conférence inaugurale. Il était accompagné de deux éminents juristes qui sont également « philosophes » à différents titres: Xavier Dieux, avocats spécialisé en Corporate Finance à Bruxelles, vient de publier un ouvrage remarquable *Droit, morale et marché* (Bruylant), tandis que Benoît Frydman est le président du Centre Perelman de Philosophie du Droit (ULB). Il publiera en novembre *Gouverner selon les normes et les standards* (Bruylant).

## QUATRE PÉRIODES

Lors de cette conférence, Dieux a brossé de façon magistrale les évolutions de la gouvernance des entreprises, de la naissance du capitalisme industriel à nos jours, dans les pays occidentaux. Il distingue quatre périodes:

- **Classique**, qui va jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale et qui se caractérise par la prééminence des actionnaires-fondateurs des entreprises;
- **Moderne**, qui se marque par un renversement des rapports de force : le conseil d'administration et les dirigeants de l'entreprise prennent les rennes en main pour soutenir le développement rapide des entreprises durant la période d'après-guerre;

**« La gouvernance des entreprises est un domaine en permanente évolution et les formes qu'elle prend a des effets indirects. »**

- **Postmoderne**, à partir des années 80 (et particulièrement à partir de 89 en Belgique suite à l'attaque de de Benedetti sur la Générale), période durant laquelle s'est imposée la vision de l'École de Chicago, menée par Milton Friedman, qui consacre la prééminence des investisseurs, en érigeant la maximisation de la valeur actionnariale comme objectif ultime. La force de cette vision est de procurer un outil de management et un indicateur de per-



**Laurent Ledoux:**  
« Philo & Management a choisi cette année d'approfondir ce que sont les *Governance innovations* et les questions philosophiques qui en sont le moteur. »

formance simple, et de faciliter l'alignement des intérêts des actionnaires et des dirigeants. Mais c'est aussi sa faiblesse qui apparaît aujourd'hui plus clairement: cet objectif est souvent poursuivi au détriment des employés, des parties prenantes, et de toute la société dans son ensemble.

- **Altermoderne**, à partir de la crise internet de 2002 et plus encore depuis la crise structurelle qui a commencé en 2008, on commence à voir fleurir, en réaction aux excès auquel ont mené la période précédente, des innovations en termes de gouvernance qui font « exploser » le modèle de Chicago. Au point où Dieux considère que « nous sommes aujourd'hui à la croisée des chemins ».

## PACTE D'ENTREPRISE

Ainsi, la gouvernance des entreprises est un domaine en permanente évolution et les formes qu'elle prend a des effets indirects, mais considérables dans toute la société. La dynamique de ces évolutions est non seulement le résultat de rapports de forces complexes mais également d'innovations techniques, juridiques ou philosophiques qui

peuvent se renforcer mutuellement et que l'on peut classer selon les catégories évoquées plus haut: certaines ont tendance à favoriser indirectement la création d'emploi, d'autres moins.

Lors de la conférence, Hurstel s'est appuyé sur son livre pour commenter et illustrer certaines *Governance innovations* de par le monde:

- Aux Etats-Unis, la Benefit Corporation, la Flexible Purpose Corporation (FPC) et la Low-Profit Limited Liability Company (L3C) ont vu le jour ces dernières années dans la législation. Ces nouvelles formes de sociétés partagent la caractéristique d'intégrer dans la détermination de leur objet social une composante sociale et environnementale s'ajoutant à celle de profit. Elles offrent ainsi des alternatives aux formes de société pour lesquelles l'intérêt des actionnaires était la seule finalité possible, sans tomber dans les lourdeurs en termes de gouvernance qui vont de pair avec les formes non-commerciales.
- En France aussi, des groupes de réflexion travaillent sur des projets de même inspiration : Blanche Segrestin et Armand ►



Daniel Hurstel propose un « pacte d'entreprise », disponible à toute entreprise et donc toute forme de société, qui permettrait d'ancrer la recherche de profit dans une finalité sociétale, à partir du projet de l'entreprise.

Hatchuel (qui interviendront dans notre cycle) recommandent par exemple la création de la « société à objet social étendu » (SOSE) qui, en créant de nouveaux statuts à côté de la société anonyme, permettent « de restaurer l'autonomie du dirigeant, essentiellement sa capacité à construire des objectifs d'entreprise, qui ne concordent pas toujours avec l'intérêt à court terme des actionnaires. ». Ils proposent également de créer un « contrat d'entreprise », distinct du contrat de société et permettant d'organiser des répartitions de pouvoir à partir d'un intérêt commun. Un tel contrat pourrait impliquer pour ses signataires des engagements renforcés, par exemple pour les actionnaires par un blocage de leur capital et des contraintes quant aux conditions de sortie.

- Hurstel, quant à lui, propose un « pacte d'entreprise », disponible à toute entreprise et donc toute forme de société, qui permettrait d'ancrer la recherche de profit dans une finalité sociétale, à partir du projet de l'entreprise. Ce pacte énoncerait de façon claire des points tels:

- l'objet et la finalité sociétale de l'entreprise;
- la gouvernance (dans quelle mesure l'exercice des droits de dirigeants, des employés sont-ils subordonnés aux dispositions du pacte?);
- l'utilisation du profit (quelles priorités, fixes ou successives, - entre réinvestissement, dividende, allocation aux employés, etc. - régiront cette utilisation?);
- les relations avec les employés (quelle priorité est donnée à la préservation de leur emploi et à la promotion interne? quelles modalités de leur participation à la prise de décision?);
- les modalités pratiques de conduite de l'activité (quelle position par rapport à la fiscalité et à la protection de l'environnement?);
- l'implication des parties prenantes (quelle mode de consultation et pour quelle finalité? comment intégrer leurs intérêts dans la prise de décision? comment assurer dans ce cadre le rôle du « spectateur impartial »?);
- la relation aux clients (quelles informations objectives, compréhensibles, sur le produit, et quelle recherche de la satisfaction du client, prioritairement même à la vente?);
- la prise en compte de la RSE (quels codes respecter?);
- le rôle et les moyens consacrés à l'innovation;
- ...

## SOCIAL INNOVATIONS

Evitant le double écueil de n'énoncer que des principes vagues ou de n'énumérer que des règles strictes et particulières ne laissant aux dirigeants aucune véritable capacité de gestion, un tel pacte permettrait de structurer les relations contractuelles entre actionnaires, dirigeants et parties prenantes de façon plus solide et crédible que les « mission statements », « politique RSE » et autres déclarations d'intention, parce que le pacte serait lui juridiquement structurant. Le « pacte » ne se veut donc pas être une recette mais plutôt le moyen d'éviter toute nouvelle déviation (la financiarisation n'en est qu'une parmi d'autres possibles). Et ce notamment par la réincorporation du temps long, de la nécessaire flexibilité et confrontation régulière entre projet d'entreprise et impact sociétal.

On l'aura compris: ces *Governance innovations*, portées par une vision du monde nouvelle,

souvent inspirées par des considérations philosophiques, sont beaucoup plus ambitieuses et radicales que les interventions pointillistes des gouvernements de nombreux pays qui ne s'attaquent que trop souvent à des symptômes particuliers de la mal-gouvernance actuelle (par exemple les rémunérations exorbitantes de certains dirigeants). En ce sens, ces innovations seront probablement plus difficiles à

**« Le 'pacte' ne se veut donc pas être une recette mais plutôt le moyen d'éviter toute nouvelle déviation. »**

mettre en œuvre. Mais elles auront aussi un impact d'autant plus grand, entre autres parce qu'elles seront plus susceptibles de mobiliser tous les acteurs d'une entreprise et de ses parties prenantes. Et ce faisant elles stimuleront plus facilement les innovations, en particulier les *Empowering innovations* chères à Christensen, parmi lesquelles les *Social innovations* (nouvelles stratégies, concepts, idées et organisations qui stimulent de nouvelles pratiques sociales et/ou rencontrent des besoins sociaux). Elles tendront ainsi à transformer la RSE, aujourd'hui encore souvent vécue comme une contrainte, en une source d'opportunités pour développer de nouveaux produits et services et ainsi développer de nouveaux marchés et générer du profit.

Les *Governance innovations* ne nient donc pas la poursuite du profit mais l'ancrent dans une finalité qui le dépasse et le soumettent à l'interaction avec les acteurs, les parties prenantes, les tiers, l'environnement. En ce sens, en libérant les dirigeants de l'obsession de la valeur actionnariale, elles faciliteront la poursuite de la valeur partagée chère à Michael Porter et réconcilieront mieux l'entreprise et la société dans son ensemble. Alors comment stimuler vous le développement ou l'adoption de *Governance innovations* au sein de votre entreprise? Etes-vous prêt à développer et adopter un « pacte d'entreprise » tel que proposé par Hurstel? ●

LAURENT LEDOUX ✍